



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

Departamento de Administração

NAYARA GOMES SILVA

## **Virtudes Morais Organizacionais Produzem Bem-Estar no Trabalho?**

**Brasília – Distrito Federal  
2018**

NAYARA GOMES SILVA

## **Virtudes Morais Organizacionais Produzem Bem-Estar no Trabalho?**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza

Brasília – Distrito Federal  
2018

NAYARA GOMES SILVA

## **Virtudes Morais Organizacionais Produzem Bem-Estar no Trabalho?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna:

**NAYARA GOMES SILVA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Gisela Demo Fiuza

Professora - Orientadora

---

Mestre, Ana Carolina Rezende  
Professora-Examinadora

---

Doutora, Natasha Fogaça  
Professora-Examinadora

Brasília, 23 de Maio de 2018

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pois foi a Ele que direcionei as minhas orações nos momentos de angústia e dúvida, de felicidade e realização. Obrigada, pelo discernimento, pela determinação, saúde e coragem pra seguir em frente.

Agradeço à minha família, meus pais, tia e prima, que se propuseram a me ajudar desde o início e que sempre me incentivaram a estudar e nunca desistir daquilo que desejo. Obrigada, pai e mãe, pelo consolo quando foi necessário e pelo empurrão de não desistir, pois é apenas o início dessa bela jornada. Pai, o senhor foi fundamental para a realização deste sonho, sem você e suas soluções, ele não teria sido finalizado.

À minha orientadora, professora Gisela Demo, por ter confiado em mim para realizar este incrível trabalho, por ter tido paciência comigo e sempre me estimulando a dar o meu melhor. Obrigada professora, por tudo.

Aos meus amigos e ao meu namorado. Vocês ouviram minhas lamentações, mas também festejaram com o meu sucesso. Amor, obrigada pela paciência, parceria e carinho nos momentos que mais precisei, além das constantes conversas em que você me falava que eu era capaz.

E, por fim, mas não menos importante, agradeço àqueles que se ofereceram para me ajudar respondendo ao questionário e aos colegas de trabalho e do meu pai que se dispuseram a tirar minhas dúvidas. Com certeza, foram fundamentais.

“Não temas, porque eu sou contigo; não te assombres, porque eu sou teu Deus; eu te fortaleço, e te ajudo, e te sustento com a destra da minha justiça.”

Isaías 41:10

## RESUMO

As novas exigências e dificuldades do ambiente organizacional e as modificações do mercado de trabalho requisitam do trabalhador que ele seja flexível e capaz de se adaptar a elas. Isso acarreta desafios para pesquisadores e gestores ao destacar-se a necessidade de ampliar a compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas no contexto laboral. Alguns estudos têm desenvolvido teorias sobre a relevância da virtuosidade organizacional, referindo-se a ambientes organizacionais onde as virtudes (por exemplo: confiança, integridade e perdão) são apoiadas, praticadas, disseminadas e preservadas, tanto a nível individual quanto coletivo. Neste sentido, o esforço pela excelência dos resultados, que tem pautado as agendas das organizações atualmente, afeta tanto as práticas de gestão e paradigmas vigentes nas organizações, quanto o bem-estar e a saúde dos seus trabalhadores. O bem-estar do trabalhador é apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização. Não obstante, não foram encontrados estudos relacionando as virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho. A presente monografia visa descrever a influência da percepção das virtudes morais organizacionais sobre o bem-estar no trabalho, sendo a primeira a variável independente e a segunda a dependente, respectivamente. A relevância desse estudo está na contribuição que apresenta para o avanço nas pesquisas sobre comportamento organizacional. Ademais, como contribuição prática, esse estudo engendrará um diagnóstico para os gestores da (s) instituição (ões) pesquisada (s) em relação à presença de virtudes morais e ao nível de bem-estar no trabalho de seus colaboradores, bem como à relação entre estas variáveis, o que servirá como subsídio para tomada de decisões quanto ao planejamento organizacional. Trata-se de estudo descritivo e explicativo, de natureza quantitativa e corte transversal. Em suma, os resultados demonstram que as virtudes morais organizacionais são preditoras do bem-estar no trabalho, destacando-se o constructo boa-fé organizacional como único preditor.

**Palavras-Chave:** Virtudes Morais Organizacionais; Bem-Estar no Trabalho; Boa-Fé Organizacional; modelo de Regressão Múltipla Linear.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – <i>Continnum</i> – Virtuosidade Organizacional.....	16
<b>Figura 2</b> – Modelo de Pesquisa.....	29
<b>Figura 3</b> – Síntese do Modelo de Predição.....	50

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Variáveis Descriminadas.....	29
<b>Tabela 2</b> - Parâmetros Psicométricos dos Instrumentos.....	35
<b>Tabela 3</b> - Análises Estatísticas da variável Virtudes Morais Organizacionais.....	37
<b>Tabela 4</b> - Análises Estatísticas dos itens do fator Boa-Fé Organizacional.....	37
<b>Tabela 5</b> - Análises Estatísticas dos itens do fator Confiança Organizacional.....	39
<b>Tabela 6</b> - Análises Estatísticas dos itens do fator Generosidade Organizacional.....	40
<b>Tabela 7</b> - Análises Estatísticas da variável Bem-Estar no Trabalho.....	41
<b>Tabela 8</b> - Análises Estatísticas dos itens do fator Afeto Positivo.....	42
<b>Tabela 9</b> - Análises Estatísticas dos itens do fator Afeto Negativo.....	43
<b>Tabela 10</b> - Análises Estatísticas dos itens do fator Realização Pessoal.....	44
<b>Tabela 11</b> - Correlações entre as variáveis dependentes e independentes.....	45
<b>Tabela 12</b> - Resultado da Regressão para o fator Afeto Positivo.....	46
<b>Tabela 13</b> - Resultado da Regressão para o fator Afeto Negativo.....	47
<b>Tabela 14</b> - Resultado da Regressão para o fator Realização Pessoal.....	48



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. Contextualização .....	9
1.2. Formulação Do Problema.....	11
1.3. Objetivo Geral .....	12
1.4. Objetivos Específicos .....	12
1.5. Justificativa .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Virtudes Morais Organizacionais.....	13
2.2. Bem-estar no Trabalho .....	20
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>27</b>
3.1. Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	27
3.2. Modelo de Pesquisa.....	29
3.3. Caracterização das Organizações .....	31
3.4. População e Amostra.....	31
3.4.1 Tratamento de Dados .....	32
3.4.2 Caracterização da Amostra.....	33
3.5. Instrumento da Pesquisa.....	33
3.5.1 Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais (VMO).....	34
3.5.2 Escala de Bem-Estar no Trabalho (BET) .....	35
3.6. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados .....	36
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>37</b>
4.1. Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais.....	37
4.2. Mensurar o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, dos colaboradores pesquisados.....	41
4.3. Verificar a influência das virtudes morais organizacionais no bem-estar no trabalho dos colaboradores pesquisados.....	45
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>51</b>
5.1. Síntese dos principais resultados.....	51
5.2. Contribuições acadêmicas e gerenciais .....	52
5.3. Limitações e recomendações para estudos futuros.....	52
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Inicialmente, neste capítulo são expostos os principais tópicos que compõem este estudo, sendo apresentados nas respectivas seções: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

### **1.1. Contextualização**

No atual cenário econômico e organizacional, cuja competitividade tornou-se mais acirrada, observa-se que as empresas tendem a analisar mais criteriosamente o perfil dos colaboradores que pretendem ingressar ou que já fazem parte do ambiente laboral. Desta forma, as modificações do mercado demandam do trabalhador certa flexibilidade e capacidade de se adaptar a novas exigências e dificuldades (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo, & Goulart, 2011).

Neste contexto, fica evidente que as pessoas se tornaram competências estratégicas essenciais para diferenciação das organizações (Horta, Demo, & Roure, 2012). Portanto, permanece a cargo dos pesquisadores e gestores o desafio de ampliar a compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas no ambiente empresarial (Estivaleta, Costa, & Andrade, 2014), onde destacam-se as virtudes morais organizacionais.

Segundo Cameron, Bright e Caza (2004), as virtudes têm sido analisadas na concepção do indivíduo, aspecto também compartilhado por Comte-Sponville (2009) ao crer que a virtude é “[...] uma maneira de ser, mas adquirida e duradoura, é o que somos [...] porque assim nos tornamos” (p. 9). Não obstante, alguns autores ponderam que as virtudes têm relação com exigências culturais. Logo, quando aprendidas nos contextos históricos e culturais, servem de base para a formação do indivíduo. Já na concepção agregada, as virtudes têm sido associadas às organizações, comunidades e culturas (Cameron, Bright, & Caza, 2004). Essa alegação pauta-se na sociologia e na economia, uma vez que a prosperidade de uma nação e a própria longevidade de uma comunidade dependem das virtudes, visto que sua essência implica na adoção de normas morais indispensáveis à estabilidade e à harmonia social.

Referindo-se à relevância da virtuosidade organizacional, alguns escritores têm desenvolvido teorias a respeito desta relação com os ambientes empresariais, no qual as virtudes (por exemplo: confiança, perdão e integridade) recebem suporte, prática,

disseminação e preservação, tanto individual como coletivamente (Bright, Cameron, & Caza, 2006; Caza, Barker, & Cameron, 2004). Além disso, Cameron et al. (2004, p. 3) definem, de forma geral, que a “virtuosidade organizacional inclui as ações de indivíduos, atividades coletivas, atributo cultural ou processos que habilitem a disseminação e a perpetuação da virtuosidade em uma organização”.

Individualmente, virtude pode ser a capacidade ou potência moral, é a inclinação estável de comportar-se moralmente de maneira assertiva (Oliveira & Tamayo, 2008). Ademais, virtudes podem ser compreendidas como qualidades que assessoram e influenciam diretamente o ambiente organizacional, bem como representam aquilo que os indivíduos creem ser uma conduta ética e moral (Ferrell, Fraedich, & Ferrell, 2001).

Gomide, Vieira e Oliveira (2016) ainda acrescentam que as qualidades morais (ou virtudes) necessitam de circunstâncias sociais favoráveis para que se desenvolvam. Logo, a retenção e o cultivo de determinadas virtudes “[...] se verificam num contexto social concreto e, portanto, são favorecidas ou freadas pela existência de determinadas condições, relações e instituições sociais” (Vásquez, 1997, p. 182). Por conseguinte, as qualidades morais referem-se a uma disposição ou capacidade do indivíduo de permanecer em um sentido moralmente válido, com o intuito de alcançar o bem, a vida boa ou a excelência (Gomide, Vieira, & Oliveira, 2016).

A partir desses pressupostos, Gomide et al. (2016), em seu estudo para desenvolver um instrumento de medida que avaliasse a percepção das virtudes morais organizacionais, identificou, junto a Ferrell, Fraedich e Ferrell (2001), oito dimensões: amizade, autocontrole, confiança, empatia, generosidade, honestidade, veracidade e equidade. Tais dimensões, com os seus respectivos constructos, deram origem ao modelo de Gomide *et al.* (2016), já validado, que foi adotado na presente pesquisa.

Neste sentido, o empenho em se atingir as metas e alcançar os resultados pretendidos pela organização, acaba por afetar as práticas de gestão, bem como o bem-estar e a saúde dos trabalhadores (Paschoal, Demo, Fogaça, Ponte, Edrei, Francischeto, & Albuquerque, 2013). Desta forma, segundo Rodriguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano e Vergel (2010), o bem-estar é tido como fator essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização. Além do mais, sua conceituação engloba experiências positivas, ou seja, quando existe bem-estar o afeto positivo prevalece diante do

negativo, no ambiente laboral. O conceito de bem-estar também inclui as experiências que promovem desenvolvimento individual e realização pessoal (Warr, 2007).

Mesmo que o trabalho integre um fator fundamental para a continuidade humana, ele nem sempre promove satisfação, felicidade e realização, podendo, inclusive, ser a causa de exaustão física e psíquica do colaborador (Trigo, Teng, & Hallak, 2007). Tradicionalmente, o conceito de bem-estar foi utilizado por diferentes setores sociais e, quando assimilado ao mundo do trabalho, passou a buscar a compreensão pela relação do indivíduo com seu ambiente laboral.

De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), o pensamento de que a felicidade pessoal pode ser alcançada no local de trabalho tem influenciado estudos que procuram identificar formas de viabilizar este bem-estar. Todavia, muitas obras ainda abarcam conceituações relacionadas com estresse e saúde mental, sendo raros os estudos que relacionam bem-estar no trabalho com o perfil moral do indivíduo, isto é, suas virtudes morais organizacionais.

Demo e Paschoal (2016), ao considerar a carência de medidas para mensurar os elementos cognitivos e afetivos do bem-estar no trabalho, buscaram evidências para validar, nos Estados Unidos, a escala de bem-estar no trabalho proposta inicialmente por Paschoal e Tamayo (2008) - validada primeiramente no Brasil - para analisar as percepções dos colaboradores relativas ao seu bem-estar. Desta forma, elencaram um modelo de três fatores - afeto positivo, afeto negativo e realização - que pode ser usado como ferramenta diagnóstica para aprimorar a gestão organizacional relativa ao bem-estar das equipes de trabalho. Este modelo validado transculturalmente, que abrange aspectos afetivos e cognitivos do bem-estar, foi o eleito para este estudo.

## **1.2. Formulação Do Problema**

A partir da contextualização por ora desenhada, existem evidências de que quanto mais o colaborador possuir uma disposição de comportar-se moralmente de maneira assertiva, mais ele experimentará emoções positivas no trabalho, o que o tornará mais ligado afetivamente e o levará a buscar maior realização pessoal e melhor desempenho individual, o que, em última instância, cooperará para um maior desempenho organizacional (Dirks & Ferrin, 2001; Ribeiro & Rego, 2010; Siqueira, 1995).

Haja vista a relevância do bem-estar no trabalho e sua importância para o funcionamento adequado e eficiente das organizações, além do fator virtudes morais organizacionais e, também, a lacuna identificada na literatura no que tange à relação entre bem-estar e virtudes, o presente estudo propõe o seguinte questionamento: Virtudes morais organizacionais influenciam o bem-estar no trabalho?

### **1.3. Objetivo Geral**

Com a intenção de responder ao questionamento da pergunta central do estudo, a presente pesquisa terá como objetivo precípua descrever a influência da percepção das virtudes morais organizacionais sobre o bem-estar no trabalho.

### **1.4. Objetivos Específicos**

Para consecução do objetivo geral, foram elencados os respectivos objetivos específicos:

- I) Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais;
- II) Mensurar o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, dos colaboradores pesquisados;
- III) Verificar a influência das virtudes morais organizacionais no bem-estar no trabalho dos colaboradores pesquisados.

### **1.5. Justificativa**

A relevância deste estudo pauta-se na importância que as pesquisas científicas possuem para preencher as lacunas existentes sobre determinados temas. Desta forma, este trabalho visa contribuir para o avanço nas pesquisas concernentes ao comportamento organizacional, principalmente na relação, ainda desconhecida, entre a percepção das virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho. No que tange às virtudes, Moore e Beadle (2006) propuseram agenda afirmando a importância de explorá-las no contexto laboral.

Ademais, segundo Hamrahi, Najafbagy, Musakhani, Daneshfard e Delavar (2015), os experimentos e resultados na área encontram-se pouco desenvolvidos tanto teórica quanto

empiricamente. Portanto, faz-se necessário que este campo possa ser ampliado e que passe a contribuir academicamente na consecução de novos estudos.

No que se refere ao bem-estar, para Tamayo (2004), o tempo dedicado ao trabalho consiste em uma parte fundamental da existência do indivíduo, além de ser peça fundamental na promoção de emoções e realização pessoal. Logo, estudar o bem-estar em seus componentes afetivos e cognitivos torna-se fundamental. Nas últimas décadas, os estudos empíricos, apesar de poucos, procuram entender as variáveis envolvidas na predição do bem-estar. Paschoal et al. (2010), Paz (2004) e Horn, Taris, Schaufel e Schreurs (2004) são alguns desses autores e, além disso, ressaltam também a importância quanto aos antecedentes do bem-estar no trabalho.

Quando se fala de administração, também é importante que os resultados de uma pesquisa científica permitam uma contribuição para a prática gerencial e para o mapeamento de informações. Por conseguinte, este estudo gera um diagnóstico para os gestores das organizações pesquisadas quanto à presença das virtudes morais e ao nível de bem-estar no trabalho de seus funcionários. Além disso, se obterá uma perspectiva a respeito da relação entre essas duas variáveis, o que pode proporcionar um embasamento para tomada de decisões do planejamento organizacional. Dada a relevância do bem-estar psicológico e da realização pessoal, a criação e manutenção de locais de trabalho “saudáveis” deve ser uma prioridade para as organizações, visto que o bem-estar propicia uma organização mais competitiva e produtiva (Ribeiro & Rego, 2010).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Virtudes Morais Organizacionais**

Segundo Vásquez (1997), durante as relações do cotidiano, as pessoas se defrontam com tomadas de decisão, problemas práticos e ações de diferentes tipos. De forma a resolvê-los, passam a recorrer à formulação de juízos ou normas que acreditam ser mais convenientes ou dignas de cumprimento, ponderam as decisões, bem como procuram determinados argumentos ou razões para fundamentar as decisões adotadas ou os passos dados. Corroborando com este pensamento, Farrell et al. (2001) afirmam que é necessário conhecer as filosofias morais, isto é, se ater às regras ou princípios que os agentes empregam para

discernir o certo do errado, transformando-os em perspectivas morais ideais que conduzem a vida social dos mesmos.

Ademais, Srour (2000) caracteriza a moral a partir de um conjunto de valores e regras comportamentais compartilhados de maneira coletiva por organizações, categorias sociais, comunidades e/ou nações. Deste modo, Ferrell et al. (2001) retomam o tema das filosofias morais e destacam que, dentre elas, uma das mais importantes é a ética da virtude. A mesma consiste em uma disposição conquistada e valorizada como parte integrante do caráter do indivíduo, podendo ser também uma postura desenvolvida por meio do compromisso e da prática.

No que tange à ética das virtudes, sabe-se que sua origem reporta-se às ideias de Aristóteles (2006), cujo sentido da vida humana seria auferir a felicidade ou a “vida boa”. Como meio de alcançá-la, o indivíduo deveria viver de forma racional, ou seja, viver de acordo com a virtude, esta sendo determinada a partir de um meio termo entre ações opostas, o excesso e a deficiência, bem como a correta simetria entre as emoções e as ações. Logo, diferentemente de Ferrell et al. (2001), que considera a virtude como parte integrante do indivíduo ou como algo adquirido a partir da experiência, a virtude não é intrínseca ao homem, mas sim adquirida por meio da contínua execução e do hábito (Gomide et al., 2016). Portanto, ainda segundo o autor, os indivíduos “não agem corretamente porque têm virtudes, mas as têm porque agem corretamente” (p. 3).

De acordo com Vásquez (1997), a virtude pode ser compreendida como a capacidade ou potência moral do agente que, para tanto, age a partir de uma disposição estável ou constante de comportar-se moralmente de maneira positiva. Logo, ele só quer o bem. Por outro lado, o autor acrescenta que o oposto da virtude pode ser denominado vício, que também consiste em uma disposição estável ou constante, porém, de querer o mal.

A partir da disposição citada anteriormente ou da capacidade de agir de modo contínuo e estável, com o intuito de fazer o bem e de se comportar moralmente, o indivíduo colabora para a realização da moral a partir de atos repetidos e cotidianos (Gomide et al., 2016). Sendo descrita deste modo, a virtude se relaciona com a moral, uma vez que os princípios do indivíduo envolvem o entendimento em que se fundamentam as normas morais que conduzem ao comportamento moral (Vásquez, 1997).

Segundo Pieta (2009), baseada nas premissas de La Taille (2001), as virtudes caracterizadas como de caráter, por exemplo, gratidão, justiça, generosidade e coragem, podem ser compreendidas como virtudes morais. Corroborando com este pensamento, Vásquez (1997) afirma que o caráter do agente é influenciado pelo meio social em que ele está inserido, logo, seus traços de caráter e, conseqüentemente, suas virtudes morais, serão obtidos de acordo com o meio social em que vive. Desta forma, para que se tenha as virtudes e as qualidades morais, tornam-se necessárias condições favoráveis para que as mesmas se desenvolvam. Portanto, a aquisição e a manutenção de determinadas virtudes morais pode ser freada ou facilitada por certas condições, relações e instituições sociais. Além disso, o autor cita que virtudes como companheirismo, cooperação, solidariedade, ajuda mútua e disciplina consciente ajudam a guiar o indivíduo por esses caminhos.

Ademais, segundo Comte-Sponville (2009), existem outras dezoito virtudes que embasam a moralidade. A polidez é a primeira virtude e pode ser considerada a origem de todas as outras. Em seguida tem-se a fidelidade regendo os princípios e a prudência determinando as condições. Depois há a temperança que “[...] é essa moderação pela qual permanecemos senhores de nossos prazeres, em vez de seus escravos” (p. 21) e a coragem. Logo após, a justiça, que finaliza as quatro virtudes cardeais (prudência, temperança, coragem e justiça), ou seja, os pilares para as virtudes subsequentes: generosidade, compaixão, misericórdia, gratidão, humildade, simplicidade, tolerância, pureza, doçura, boa-fé, coragem, humor e, finalmente, o amor.

Quando se trata do ambiente organizacional, Gavin e Mason (2004) reconhecem que muitos indivíduos encontram na organização diversas de suas relações interpessoais, sociais e políticas, uma vez que passam muito tempo no trabalho. Já Moore e Beadle (2006) afirmam que essas instituições podem ser caracterizadas como uma pessoa moral, além de virtuosas ou viciosas, quando relacionadas ao caráter, ou até mesmo como uma personagem moral localizada nesses dois extremos. Desta forma, segundo os autores, para que a pessoa consiga se envolver em práticas de excelência no ambiente laboral, faz-se necessário dispor de tais virtudes.

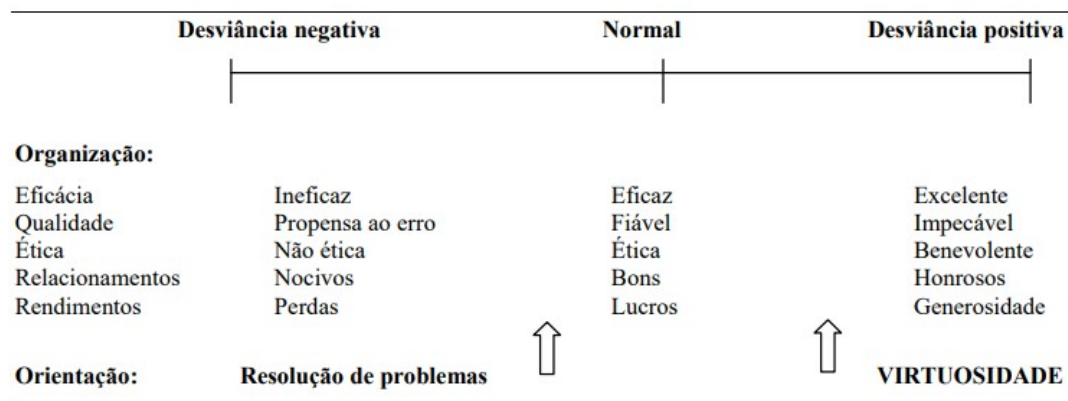
A nível individual, as virtudes têm sido analisadas com base na perspectiva do sujeito, já a nível agregado, têm sido relacionadas a culturas, comunidades e organizações (Cameron et al., 2004; Ferrell et al., 2001). Uma forma encontrada pelos autores para justificar este



posicionamento quanto ao nível agregado, pauta-se na economia e na sociologia, uma vez que a prosperidade de uma economia e a longevidade da própria sociedade são influenciadas pelas virtudes, posto que sua essência baseia-se na interiorização de normas morais necessárias ao equilíbrio e à harmonia social.

Deste modo, as virtuosidades organizacionais podem ser observadas dentro do ambiente laboral, no qual as virtudes são exercidas, apoiadas, alimentadas, semeadas e cultivadas, levando-se em conta tanto o aspecto individual quanto o coletivo (Cameron et al., 2004).

Cameron (2003), em uma tentativa de exemplificar a definição de virtuosidade nas organizações, colocou-a em um *continuum* cuja parte central retrata uma situação de comportamento normal, já à esquerda tem-se uma condição de comportamento com desviância negativa e à direita um estado de comportamento com desviância positiva. Em ambos os casos de desviância, ocorre o afastamento do funcionamento saudável ou normal do indivíduo, nocivo por um lado (esquerdo) e virtuoso por outro (direito). Logo, é justamente no lado direito que a virtuosidade organizacional irá se revelar (Figura 1).



**Figura 1. *Continnum* – Virtuosidade Organizacional**

Fonte: Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Organizational virtuousness and performance. Positive organizational scholarship San Francisco*: Berrett-Koehler.

Cameron (2003) ressalta três atributos-chave que podem ser essenciais para compreender o papel da virtuosidade nos estudos sobre as organizações, são eles: o impacto humano, a melhoria social e a bondade moral, uma vez que nenhum simples indicador é capaz de mensurar as diversas particularidades da virtuosidade. Logo, é importante assinalar que a

virtuosidade não é uma condição de “tudo ou nada”, visto que nem as organizações nem os indivíduos são inteiramente virtuosos ou não virtuosos (Cameron, 2003).

Ribeiro e Rego (2010), tendo como base os trabalhos de Cameron e seus companheiros, propuseram dois elementos para caracterizar as virtudes organizacionais. Primeiramente a virtuosidade nas organizações, que diz respeito aos comportamentos virtuosos dos colaboradores organizacionais; e, em seguida, a virtuosidade por meio das organizações, no qual observa-se as características das organizações que incentivam ou simplificam a virtuosidade dos membros.

No que diz respeito aos primórdios da virtuosidade organizacional, há a vertente do positivismo. Segundo Ribeiro (2009), “[...] a psicologia positiva é assim denominada (positiva) porque se refere a dimensões da existência humana que são boas, positivas, virtuosas e excelentes” (Ribeiro, 2009, p. 20). Logo, consiste em um termo extensivo para teorias e investigações quanto ao que transforma a vida merecedora de ser vivida (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Tendo isto em mente, Meyer (2016), por seu turno, analisou a evolução e os desafios do conceito de virtuosidade organizacional na escola positivista. Em contrapartida, Sison e Ferrero (2015) investigaram as diferenças entre o conceito de virtude e virtude organizacional para os estudiosos que corroboram com a vertente de Aristóteles ou para aqueles que seguem a corrente positivista.

Em suma, as virtudes são definidas como uma disposição ou capacidade do indivíduo de prosseguir em um sentido moralmente válido, com o intuito de auferir a vida boa, o bem, ou seja, a excelência, estando essas virtudes relacionadas a qualidades que se reportam ao caráter moral do agente (Aristóteles, 2006; Vásquez, 1997). Mesmo esse conceito de virtude tendo sido aceito por todos esses anos e não sofrendo grandes variações, não há ainda um consenso geral sobre o número correto de virtudes entre diversos autores, como por exemplo, Comte-Sponville (2009), Cameron (2004), Cameron (2003), La Taille (2001); Vásquez (1997).

Em 2011, Gomide propôs um estudo que vislumbrou, na formação de agentes virtuosos, duas pré-virtudes: polidez e obediência; seis virtudes: generosidade, honestidade, justiça, empatia, verdade/mentira e amizade; dois sentimentos morais: culpa e vergonha; e dois procedimentos envolvidos nessa formação: perdão e reparação de danos. Além disso, também teve como objetivo examinar os processos, os sentimentos e as virtudes consideradas

boas qualidades orientadoras das relações sociais do comportamento do indivíduo, que influenciam o desenvolvimento e a manutenção das relações humanas. Em consonância, virtudes similares são encontradas nos estudos de Ferrell et al. (2001), no qual empatia, confiança, autocontrole e equidade fazem parte da determinação de relações organizacionais e que dão estrutura ao ambiente laboral.

Visto que a variável virtuosidade organizacional refere-se a um assunto ainda recente, poucas são as medidas de mensuração encontradas. Contudo, quando se trata do elemento virtude, sem ser aplicado a um nicho específico, tem-se diversos instrumentos elaborados na literatura psicológica para analisar variados tipos de virtudes (Berry, Worthington, Parrott, O'Connor, & Wade, 2001; Emmons, 1999; Hargrave & Sells, 1997; Snyder, Rand, & Sigmon, 2002), mas que fogem do escopo deste trabalho.

No que tange aos instrumentos encontrados para mensurar as virtudes morais na organização, tem-se o estudo seminal de Cameron et al. (2004) que analisa as percepções de virtuosidade organizacional. Visando analisar os efeitos e as relações da virtuosidade organizacional com o desempenho no trabalho, Cameron et al. (2004) criaram e validaram, empiricamente, um modelo de cinco fatores que abarcava as seguintes variáveis: otimismo, confiança, integridade, compaixão e o perdão organizacionais. Nos resultados, foi possível observar relações significativas entre a percepção da virtuosidade organizacional e o desempenho (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

Ademais, há o instrumento, que será utilizado nesta pesquisa, proposto por Gomide et al. (2016), tendo como base os estudos de Gomide (2011) e Ferrell et al. (2001) e validado no contexto brasileiro, cujo objetivo também é analisar a percepção das virtudes morais organizacionais, contudo do ponto de vista do colaborador, uma vez que “[...] os vínculos morais do indivíduo com seu sistema empregador podem ser afetados pela sua percepção de que esse sistema tem virtudes que norteiam seu comportamento frente a seus empregados e clientes” (Gomide et al., 2016, p. 1).

No que concerne aos estudos empíricos atuais (últimos cinco anos) a respeito do tema virtudes morais organizacionais, foi realizada uma pesquisa no portal Periódicos CAPES, por se tratar de uma plataforma que abarca publicações nacionais e internacionais, com os seguintes filtros: conter no título virtuosidade organizacional e/ou *organizational*

*virtuousness*; ser revisado por pares e ter sido publicado nos últimos cinco anos. Por conseguinte, a busca retornou 10 artigos internacionais.

Em Portugal, Ribeiro e Rego (2010) procuraram desenvolver mais estudos nesta mesma área e, para tanto, examinaram a relação entre a percepção da virtuosidade organizacional com o empenho organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, cortesia, desportivismo, virtude cívica e conscienciosidade). Outro estudo que abarca as relações de percepção organizacional foi produzido na Nigéria por Ogburn (2012), que relacionou as percepções de virtuosidade organizacional e otimismo à percepções de engajamento no trabalho.

Nikandrou e Tsachouridi (2015), na Grécia, propuseram um estudo baseado na percepção da virtuosidade organizacional em relação a momentos de crise, isto é, como este aspecto pode ser observado pelo colaborador quando a organização está passando por uma situação de instabilidade. Por outro lado, na Austrália, Fernando e Almeida (2012) e O'Mara-Shimeketal (2015) nos EUA, vislumbraram as perspectivas das estratégias de responsabilidade social aplicada às percepções de virtuosidade organizacional. No Paquistão e no Irã, respectivamente, Malik e Naeem (2016) e Khoshouei (2012) constataram a relação entre virtudes morais organizacionais e o comportamento de cidadania organizacional, mediada pela percepção de suporte organizacional ou pelo profissionalismo moral.

Também despertou o interesse dos pesquisadores a influência das virtudes organizacionais na espontaneidade do indivíduo dentro do ambiente laboral (Tsachouridi & Nikandrou, 2016), bem como, na Coreia do Sul, na elaboração de tarefas, sendo mediada pela identidade organizacional e pelo engajamento profissional (Hur, Shin, Rhee, & Kim, 2017) e, por fim, no Japão, a virtuosidade relacionada ao desempenho corporativo e a relevância da felicidade dentro deste ambiente (Watanabe, Uchida, Orsini, & Benton, 2017).

Em síntese, as recentes pesquisas acerca do tema demonstram certa contemporaneidade quanto à variável, uma vez que só foi encontrado, dentro de cinco anos, um artigo brasileiro e dez internacionais. Ademais, quase todos possuíam em comum a percepção da virtuosidade organizacional como constructo a ser analisado. Portanto, é um campo que ainda carece de novos estudos e que necessita ser enriquecido com novas pesquisas.

Neste sentido, existem evidências de que quanto mais o colaborador possuir uma disposição de comportar-se moralmente de maneira assertiva, mais ele experimentará emoções positivas no ambiente laboral, o que se traduz em maior bem-estar no trabalho, variável que será abordada na próxima seção.

## **2.2. Bem-estar no Trabalho**

O estudo e a análise do bem-estar, além dos aspectos positivos da experiência humana, encontram-se entre as principais preocupações da psicologia no século XXI (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Desta forma, a compreensão do bem-estar pessoal tem se tornado alvo de estudo de diversos pesquisadores. Alguns autores como Horn, Taris, Schaufel e Schreurs (2004) e Warr (2003) afirmam que um dos componentes essenciais para a consecução e desenvolvimento do bem-estar pessoal é o tempo empregado no trabalho. Logo, as perspectivas acerca deste tema variam, contudo um ponto correlato na área é a sua vinculação às diversas esferas da vida e às diversas atividades desenvolvidas pelo homem.

Paschoal e Tamayo (2008) analisam que os termos felicidade e bem-estar podem se misturar na literatura científica, sendo utilizados como sinônimos. Corroborando com este pensamento, Albuquerque e Tróccoli (2004) afirmam que os pesquisadores tratam de bem-estar nas mais diversas terminologias, como por exemplo, satisfação, estado de espírito, afeto positivo, felicidade, ou até mesmo como uma avaliação subjetiva da qualidade de vida.

Como dito anteriormente, o conceito de bem-estar, de maneira ampla, é oriundo da psicologia e, para tanto, serviu de referencial teórico para que os pesquisadores focados no bem-estar no trabalho desenvolvessem suas teses (Horta et al., 2012). Portanto, dentro do bem-estar geral, podem-se destacar duas grandes correntes: a do bem-estar subjetivo (bem-estar hedônico) e a do bem-estar psicológico (bem-estar eudaimônico). A diferenciação entre elas consiste na percepção de felicidade adotada, logo, segundo Siqueira e Padovam (2008), o conceito divide-se em dois componentes: subjetivos, assinalados por padrões de vida (hedônico) e objetivos, identificados pelo estado psicológico do indivíduo (eudaimônico).

Pensando na corrente hedonista de felicidade, Diener (1984) e Diener, Suh, Lucas e Smith (1999), dizem que o bem-estar é composto pelas respostas emocionais do indivíduo, ou seja, são as emoções e os humores, que agrupados denominam o afeto e, conseqüentemente, representam avaliações e reações sobre eventos atuais do cotidiano. Ademais, também é

composto pelas percepções globais acerca da realização pessoal, isto é, julgamentos, que são considerados aspectos cognitivos do bem-estar, estando em uma dimensão diferente do afeto.

Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004) e Diener et al. (1999), o bem-estar subjetivo, ou hedônico, pode ser definido a partir de três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida. O primeiro diz respeito a “um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade” (Albuquerque & Tróccoli, 2004, p. 154). Por outro lado, o afeto negativo “inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes” (Albuquerque & Tróccoli, 2004, p. 154). Já a satisfação com a vida trabalha com a ideia de julgamento cognitivo, no qual se avalia a própria vida, suas escolhas e padrões de referência tomados para si. Desta forma, o bem-estar subjetivo conceitua-se como o acontecimento sucessivo de afetos positivos, poucos eventos de afeto negativo e a plena satisfação com a vida em todas as suas esferas (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

Seguindo a corrente eudemonista de felicidade, ou seja, o bem-estar psicológico, os estudiosos defendem que ele está “centrado na experiência de expressividade pessoal e de autorrealização” (Paschoal & Tamayo, 2008. p. 2). Os campos de pesquisa nesta área surgiram da necessidade de considerar outros fatores essenciais para a definição de bem-estar, fato este que estava sendo omitido na corrente hedonista. A caracterização de um indivíduo com alto bem-estar está associada a seis elementos, como: elevados índices de auto aceitação (positividade da pessoa para consigo), relação positiva com os outros (confiança e satisfação na relação com terceiros), propósito na vida (percepção de que a vida é relevante), autonomia (independência e auto regulação do comportamento), crescimento pessoal (desenvolvimento do potencial humano e da sua capacidade de crescimento) e controle do ambiente (eficiência em escolher e se adaptar às condições pessoais criadas), elementos estes que constituem o chamado bem-estar geral (Riff, 1989; Riff & Keyes, 1995).

Apesar de Ryan e Deci (2001) concordarem com o viés eudaimônico citado acima, eles acreditam que os seis elementos empenhados na definição do bem-estar psicológico são preditores do bem-estar. Por conseguinte, para que não haja confusão entre as definições e seus antecedentes, os autores determinam que o bem-estar, além de ser a predominância do afeto positivo e da satisfação com a vida, seja também vitalidade e saúde mental. Segundo

Nix, Ryan, Manly e Deci (1999), a vitalidade encaixa-se no afeto positivo, sendo mais relacionada com a visão eudaimônica de felicidade, deste modo designaria a experiência de se sentir vivo e regenerado.

Portanto, quando o bem-estar é especificado pela felicidade hedônica, tem-se como característica principal o estado afetivo, de forma que os afetos positivos se sobressaiam diante dos negativos. Por outro lado, quando o bem-estar está assinalado pela felicidade eudaimônica, ele pode ser interpretado pela percepção de realização pessoal, por meio do desenvolvimento de potenciais e avanços nas perspectivas de vida, bem como o estado afetivo do indivíduo (Waterman, 1993).

No que tange ao bem-estar psicológico, como forma de embasar suas pesquisas, muitos autores têm utilizado o modelo de Warr (1987) sobre saúde mental, com o intuito de definir e operacionalizar o bem-estar laboral. O autor acredita que o funcionamento positivo da pessoa ocorre de forma integrada, além disso, propôs cinco dimensões para definir o conceito de seu modelo, a saber: aspiração, competência, afeto, autonomia e funcionamento integrado. A primeira representa o interesse do indivíduo pelo ambiente em que está inserido, bem como por funções pessoalmente relevantes. A competência diz respeito à capacidade de lidar com as adversidades do cotidiano. Já o afeto concerne às emoções e aos humores. A autonomia restringe-se ao grau em que a pessoa resiste às pressões do ambiente e, por fim, o funcionamento integrado restringe-se à forma com que todas essas variáveis se alinham, ou seja, o seu desempenho como um todo.

Ademais, em 2004, Horn et al. propuseram outro modelo relativo ao bem-estar no trabalho, também tendo como alicerce a vertente do bem-estar psicológico. Para tanto, utilizaram o modelo de Warr (1987) de saúde mental, e a teoria de Riff (1989) acerca do bem-estar geral. Pautado em cinco dimensões: dimensão psicossomática, afetiva, bem-estar profissional e social, e cansaço cognitivo, os autores partem do entendimento de que o bem-estar laboral é composto pela avaliação positiva de vários componentes do trabalho, além dos aspectos psicossomáticos, afetivos, cognitivos, motivacionais e comportamentais.

Não obstante, Siqueira e Padovam (2008) também caracterizam o bem-estar no trabalho como algo multidimensional, formado por três conceitos positivos: comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e envolvimento com o mesmo. Desta forma, o modelo fundamenta-se na ideia de que para que se tenha um bom

nível de bem-estar no trabalho, é necessário possuir satisfação, envolver-se com as atividades realizadas, manter uma interação com o ambiente laboral que propicie experiências positivas e prazerosas e, no final deste processo, demonstrar o comprometimento afetivo com a organização (Siqueira & Padovam, 2008).

Ainda, Paz (2004) propõe um modelo de bem-estar organizacional a partir de dois polos, que seriam aspectos situacionais indissociáveis do constructo, quais sejam: o polo da gratificação e o do desgosto. O primeiro trata da percepção do funcionário a partir dos respectivos aspectos: orgulho de pertencer à organização; expectativas de crescimento pessoal e profissional; recursos financeiros (relação justa entre o trabalho prestado e o salário recebido); valorização do trabalho; reconhecimento pessoal, ou seja, ser admirado e recompensado pela sua competência; suporte ambiental e autonomia. Em contrapartida, o polo do desgosto é antagônico a esses aspectos e reflete o mal-estar do trabalhador na organização.

De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho pode ser expresso a partir da prevalência dos afetos positivos sobre os negativos, gerando, assim, satisfação com a vida. Além disso, pode ser identificado, também, como o reconhecimento do indivíduo de que expressa e desenvolve suas habilidades e seus potenciais, avançando, portanto, na conquista de suas metas. Logo, aborda-se tanto a vertente do bem-estar subjetivo quanto do bem-estar psicológico, uma vez que, no conceito de bem-estar no trabalho, incluem-se tantos os aspectos afetivos (representado pelas emoções e humores) quanto os cognitivos (representado pela realização) (Paschoal & Tamayo, 2008). Este conceito mais abrangente é o que será adotado na presente pesquisa.

A partir deste panorama, pode-se conceituar o bem-estar no trabalho como a predominância das emoções positivas no ambiente laboral, bem como a percepção do colaborador de que consegue desenvolver suas habilidades e competências, além de visualizar o avanço na conquista de suas metas de vida (Paschoal & Tamayo, 2008). Desta forma, engloba tanto as características da vertente hedonista quanto da eudaimônica, portanto, inclui os aspectos afetivos (emoções e humores) e os cognitivos (realização).

Dietz, Wilkinson e Redman (2010) pontuam o bem-estar no trabalho pelo lado da organização, isto é, afirmam que ele pode ser descrito em grande parte pelo empenho da organização em envolver seus funcionários com a rotina, cultura e integração. Ao relacionar o



bem-estar com outras áreas do estudo gerencial, especificamente a Gestão de Pessoas (GP), vê-se que as políticas e práticas de GP devem ser construídas com o intuito de aumentar o bem-estar no trabalho dos colaboradores (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

Analogamente, outros autores como Turner, Huemann e Keegan (2008) ainda acrescentam que a GP desempenha dois papéis fundamentais, um deles de apoio à gestão, provendo os recursos necessários para o bom funcionamento da organização e o outro de suporte aos colaboradores, tratando de seu bem-estar.

No que tange aos instrumentos para mensuração do bem-estar, conforme Paschoal e Tamayo (2008), tem-se a mesma distinção que ocorre com as definições, ou seja, há uma grande variedade de modelos. Na literatura organizacional, diversas medidas de bem-estar no trabalho são oriundas do campo do bem-estar geral, principalmente no tocante às medidas de afeto (emoções e humores).

Um dos principais modelos de medidas de afeto utilizados na literatura do bem-estar geral é o *PANAS - Positive Affect / Negative Affect Scale* (Watson, Clark, & Tellegen, 1988), sendo composto por 20 itens que estimam o afeto positivo e o afeto negativo. Em suma, o primeiro trata do nível de entusiasmo, atenção e atividade do indivíduo, enquanto que o segundo aborda o desprazer e o descontentamento com o trabalho (Watson et al., 1988). Na maior parte dos casos, medidas de afeto como o *PANAS* têm ajudado e, conseqüentemente, influenciado os estudos de bem-estar no trabalho. Por mais que haja diferenças entre as medidas, com base no afeto ou na cognição, ocorre um ponto em comum que as une: essas métricas de bem-estar no trabalho utilizam o auto-relato como forma de levantar informações.

Nos últimos vinte anos, tem-se observado um esforço maior para elaboração de medidas válidas de bem-estar no trabalho. Desta forma, Daniels (2000) propôs um modelo que avaliasse o constructo de bem-estar afetivo no trabalho a partir de cinco dimensões bipolares que compõem cinco fatores formados por emoções positivas e negativas. O instrumento é composto por trinta itens que devem ser respondidos de acordo com a seguinte orientação: “pensando na semana passada, quantas vezes seu trabalho fez com que você se sentisse de cada forma descrita a seguir?” (Daniels, 2000). Segundo o autor, alguns exemplos dos fatores propostos e seus respectivos representantes podem ser a ansiedade (tenso, preocupado) *versus* o conforto (relaxado, calmo), cansaço (cansado) *versus* o vigor (ativo), o

tédio (entediado) *versus* o entusiasmo (motivado), a depressão (deprimido) *versus* o prazer (alegre) etc.

Outro instrumento para avaliar indicadores de bem-estar organizacional é a Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações (Dessen, 2005). São sessenta e um itens, subdivididos em dez fatores que visam abarcar a percepção do trabalhador, principalmente, no tocante às relações de reciprocidade estabelecidas com a organização. Por exemplo, tem-se “O trabalho que exerço é valorizado pela organização?; Sou admirado por meus colegas pelo trabalho que faço?; O trabalho que exerço é valorizado pela organização?” (Dessen & Paz, 2010). Este instrumento, quando aplicado, fornece à área de Gestão de Pessoas informações sobre o bem-estar dos trabalhadores em relação a inúmeros aspectos do trabalho na instituição. Desta forma, poderá ser utilizado como embasamento para realização de intervenções que visem criar ambientes mais saudáveis e que atinjam as expectativas dos colaboradores (Dessen & Paz, 2010).

Siqueira (2001), por seu turno, desenvolveu três métricas para mensurar o bem-estar no trabalho, a Escala de Envolvimento com o Trabalho, a de Satisfação no trabalho e a de Comprometimento Organizacional Afetivo. As três usam a escala *Likert* de 5 pontos e possuem bom índices de confiabilidade (Siqueira, 2001).

Tendo em vista a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) que será utilizada neste trabalho, validada por Paschoal e Tamayo (2008) no Brasil e, em seguida, nos Estados Unidos por Demo e Paschoal (2016), tem-se um modelo que abarca tanto os aspectos afetivos quanto os cognitivos. Logo, há novamente a análise das vertentes hedônicas e eudaimônicas (Demo & Paschoal, 2016).

O instrumento conta com nove itens de emoções/humores positivos, doze itens de emoções/humores negativos e nove itens de expressividade/realização no trabalho. Baseia-se na tríade afeto positivo, afeto negativo e realização, além de possuir bons parâmetros psicométricos, ter utilidade gerencial para as organizações e poder ser aplicado a diversos contextos e ambientes laborais, como por exemplo, trabalhadores informais e/ou autônomos (Paschoal & Tamayo, 2008).

No que concerne aos estudos empíricos recentes (últimos cinco anos) sobre bem-estar no trabalho, foi feita uma pesquisa no portal de Periódicos CAPES, por ser uma base que

abrange publicações nacionais e internacionais, com os seguintes critérios: deveria constar no título a expressão bem-estar no trabalho e/ou *well being at work*; ser revisado por pares e ter sido publicado nos últimos cinco anos. Desta forma, a busca retornou 218 artigos internacionais e 13 nacionais.

Um fato interessante que foi observado é a variedade de ambientes em que o bem-estar no trabalho é analisado, seja referente ao assédio moral de estudantes trabalhadores e sua relação com o bem-estar no trabalho (Jacoby & Monteiro, 2017), seja na relação da variável com estilos de liderança, suporte para ascensão, promoções e salários (Santanna, Paschoal, & Gosendo, 2012; Mendes, Messias, & Monteiro, 2013). Em ambos os casos foram feitas pesquisas quantitativas e o uso de métricas de bem-estar no trabalho validadas no Brasil, como a EBET (Paschoal & Tamayo, 2008) e as três escalas de Siqueira (2001).

Ademais, tiveram estudos que trabalharam diretamente com a variável, a partir das suas dimensões e indicadores (Silva & Ferreira, 2013) ou relacionando-a com as políticas de GP (Souza, Ribeiro, & Bertolini, 2014), conforme já foi abordado nesta pesquisa. Os estudos foram quantitativos, utilizando escalas validadas de bem-estar no trabalho e as hipóteses de relação sobre o bem-estar laboral foram comprovadas. Por outro lado, há pesquisas que visam os profissionais de Recursos Humanos e a legitimidade de suas respectivas carreiras a partir do bem-estar no trabalho (Lindstrom, 2016).

Análises quanto aos fatores que promovem ou impedem o bem-estar no trabalho também foram feitas (Matz-Costa, 2016), bem como o estudo dos aspectos que podem aprimorar a respectiva variável (Muller, Heiden, Herbig, Poppe, & Angerer, 2015) e a relação entre o crescimento individual na organização com o bem-estar laboral (Rebelo, Sousa, Dimas, & Lourenço, 2017).

Outro ambiente analisado e que houve grande destaque foi a saúde. Diversos estudos abarcam setores da área e correlacionam com o bem-estar laboral. Por exemplo, tem-se a avaliação do bem-estar no trabalho referente a profissionais de enfermagem que atuam em hospitais universitários (Alves, Neves, Coleta, & Oliveira, 2012) ou de psicólogos que atuam em serviços públicos de saúde (Souza & Coleta, 2015). Além disso, há outras duas pesquisas que tratam sobre a influência das dores musculoesqueléticas em professores no bem-estar no trabalho (Ceballos & Santos, 2015), bem como a relação entre as variáveis sociais e pessoais no bem-estar laboral dos nutricionistas (Ferreira, Coelho, Asakura, Cohrs, Sachs, Sávio, &

Akutsu, 2014). Demais estudos abarcam a saúde dos enfermeiros no que tange ao bem-estar no trabalho (Haggman-Laitila & Romppanen, 2017), ao estresse associado a variáveis sociais e pessoais impactando no bem-estar (Bliese, Edwards, & Sonnentag, 2017) e ao questionamento acerca do que tem mais valor para o bem-estar no trabalho (Rollero, Fedi, & Piccoli, 2016).

Além disso, também foram foco de estudos os limites e as possibilidades para a felicidade do professor no ambiente laboral e a qualidade de vida ao longo dos anos de trabalho (Bueno & Rebolo, 2014; Zavidovique, Gilbert, & Vercambre, 2017); as relações com clima social, *coping* e variáveis demográficas do bem-estar no trabalho, além do bem-estar em ofícios temporários ou de tempo integral (Chambel, Carvalho, & Lopes, 2017; Lopes, Chambel, & Ling, 2017; Porto & Sobrinho, 2012 ); o sucesso na carreira, tendo o bem-estar laboral como variável preditora (Agapito, Polizzi, & Siqueira, 2015); as atividades durante o horário de trabalho que contribuem com o bem-estar (Sianoja, Syrek, Bloom, Korpela, & Kinnunen, 2017); e, por fim, uma análise da interdependência do capital psicológico e das percepções de suporte em relação ao bem-estar no trabalho (Souza, Siqueira, & Martins, 2015; Hammig, 2017).

Em síntese, os estudos recentes sobre o tema desvelam o crescente interesse dos pesquisadores na concepção de pesquisas que investiguem os antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho, haja vista sua relevância na dinâmica organizacional.

A seguir, segue-se o método.

### **3. MÉTODO**

Nesta capítulo, serão apresentados os métodos e técnicas utilizados na pesquisa, sendo divididos em seis seções, sendo elas: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização das organizações pesquisadas, população e amostra, definição dos instrumentos de pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1. Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

Podendo ser classificada a partir de seus fins e meios, bem como à sua natureza e ao horizonte temporal (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005), a pesquisa é definida, segundo

Gil (1989), como um processo formal e sistemático do método científico, no qual empregam-se procedimentos e técnicas com o intuito de se encontrar soluções para os problemas.

Além disso, ela também pode ser classificada como descritiva e explicativa, respectivamente. Deste modo, a pesquisa descritiva possui a finalidade de detalhar as características de uma determinada população ou fenômeno, de forma que relate esmiuçadamente sua configuração, estrutura, mudanças, atividades e relacionamento com outros fenômenos (Gil, 2007; Godoi; Bandeira de-Melo & Silva, 2006). Por outro lado, a pesquisa explicativa visa identificar os elementos que determinam ou que contribuem para o acontecimento dos fenômenos, logo consiste em um tipo de pesquisa que procura aprofundar o conhecimento da realidade, por meio da explicação dos motivos e o porquê das coisas (Gil, 2007). Corroborando com estes pensamentos autores como Cooper e Schlinder (2011) acreditam que a pesquisa descritiva antecede a pesquisa explicativa, uma vez que para a explanação dos fatores faz-se necessário que os mesmos tenham passado por um tratamento de descrição e detalhamento.

Portanto, quando se trata do presente estudo, observa-se que o mesmo encontra-se definido em ambas as conceituações. Inicialmente, a parte descritiva encontra-se nos objetivos específicos I e II, que conforme a redação dos itens possui a finalidade de descrever a percepção dos colaboradores das empresas analisadas:

I. Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais;

II. Mensurar o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, dos colaboradores pesquisados.

Por conseguinte, a parte explicativa situa-se no objetivo específico III, cujo intuito é identificar e interpretar a influência entre os construtos considerados:

III. Verificar a influência das virtudes morais organizacionais no bem-estar no trabalho dos colaboradores pesquisados.

No que concerne à coleta de dados (aos meios), optou-se pela pesquisa de campo ou *survey*, dado que, através da aplicação de questionários, torna-se exequível coletar os dados primários quantitativos de maneira prática e ampla, atingindo um número maior de pessoas

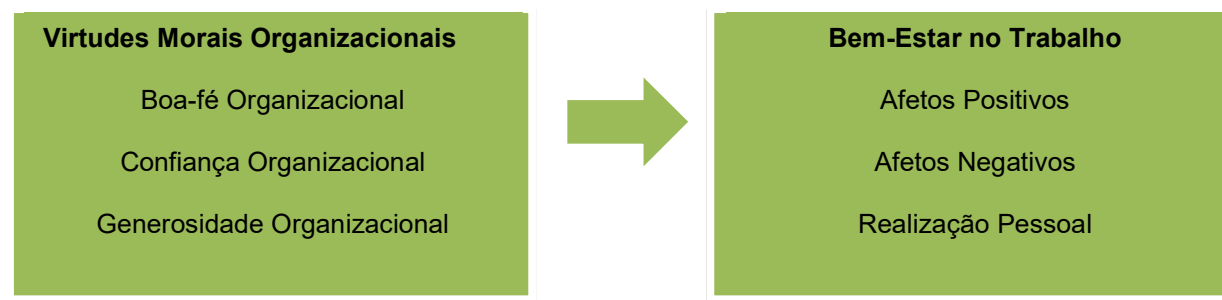
em um curto espaço de tempo (Hair et al., 2005). Ademais, os autores complementam este conceito ao definirem que o emprego do *survey*, por meio de uma análise quantitativa, pode gerar conclusões quantos aos dados coletados, uma vez que se passa a conhecer as características, ações ou opiniões dos respondentes.

Collis e Hussey (2005) consideram que a pesquisa de natureza quantitativa é caracterizada pelo uso de elementos objetivos, tendo sua coleta de dados pautada em números aptos à exploração estatística e com fins para mensuração de fenômenos. Portanto, ao levar em consideração este conceito, vê-se que a natureza deste trabalho é quantitativa.

Por conseguinte, com relação aos fins de horizonte temporal, tem-se uma pesquisa caracterizada como recorte transversal, em virtude da coleta de dados ser realizada em um único momento da realidade (Malhotra, 2012).

### 3.2. Modelo de Pesquisa

Visando verificar e analisar a relação entre os construtos da pesquisa, o modelo proposto adota como variável dependente o Bem-Estar no Trabalho e como independente as Virtudes Morais Organizacionais, divididos em suas dimensões, conforme mostra a Figura 2.



**Figura 2. Modelo de Pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

Para completar o modelo de pesquisa, na Tabela 1 se encontram as variáveis discriminadas de acordo com a sua classificação, fatores e conceitos.

Tabela 1

#### Variáveis discriminadas

Variável	Classificação	Fatores	Descrição
----------	---------------	---------	-----------

Virtudes Morais Organizacionais	Independente	Boa-Fé Organizacional	Percepção da veracidade que deve reger as relações entre indivíduo e organização, bem como os comportamentos da própria organização (Gomide et al., 2016).
		Confiança Organizacional	Percepção do empregado de que a organização confia nele (Gomide et al., 2016).
		Generosidade Organizacional	Percepção de demonstração de generosidade e interesse pelo outro, por parte do colaborador em relação à empresa/organização (Gomide et al., 2016).
Bem-Estar no Trabalho	Dependente	Afetos Positivos	Percepção de emoções positivas no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008).
		Afetos Negativos	Percepção de emoções negativas no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008).
		Realização Pessoal	Percepção do indivíduo de que desenvolve suas habilidades e avança no alcance de suas metas de vida (Paschoal & Tamayo, 2008).

**Fonte:** Elaborada pela autora

### **3.3. Caracterização das Organizações**

O instrumento de pesquisa foi aplicado tanto em organizações privadas quanto públicas. Setores como o bancário, de ensino, de defesa nacional e até mesmo do terceiro setor (Organizações não governamentais - ONG'S) participaram. Ressalta-se que todas as empresas solicitaram anonimato, contudo a organização que contribuiu de maneira significativa para a amostra, representando mais da metade dos entrevistados, permitiu a caracterização da mesma, portanto será feito um breve apanhado de seus atributos.

A amostra foi majoritariamente pública, do setor de defesa nacional. Esta instituição se propõe a ser uma força moderna, equilibrada e balanceada, cuja atuação nacional pauta-se nas demandas da sociedade, bem como na inserção político-estratégica do Brasil no cenário internacional. Atua nas fronteiras marítimas nacionais da mesma maneira que atua em águas interiores.

Historicamente fora criada em 1567, a partir da primeira defesa organizada contra uma tentativa de invasão do território nacional. Esta defesa contava com indígenas e portugueses, que em conjunto derrotaram os franceses. Todavia, sua criação oficial só foi dada em 1736 pelo Rei de Portugal, e desde então vem participando de diversos confrontos, missões de paz, ajudas humanitárias e defesas da Pátria.

A presente instituição ao longo dos anos passou por diversas mudanças no que tange às estruturas, clima e ambientes organizacionais. Fez-se necessário atender as demandas da sociedade e da passagem do tempo. Deste modo, novas políticas de GP foram implementadas e outras retiradas ou modificadas, práticas de bem-estar no trabalho ganharam força e fazem parte integrante da organização, bem como o clima e a postura da instituição perante seus colaboradores se modificou e se fortaleceu com o passar dos anos. Em vista disso, justifica-se a utilização desta como parte da amostra.

### **3.4. População e Amostra**

Levando em consideração a definição de Malhotra (2012) no que tange à população, tem-se que a mesma consiste em um agrupamento de diversos indivíduos que possuem um conjunto de características em comum. Posto isto, a amostra consiste em retirar, exatamente, um subgrupo desta população para utilizar em análise. Deste modo, o presente estudo trabalhou com a amostra da população que está empregada, é maior de 18 anos e que trabalha



nas organizações públicas e privadas analisadas. Logo, o universo desta pesquisa abarca cerca de 120.872 indivíduos.

Ademais, quando se trata da técnica de amostragem, esta pesquisa é qualificada como não probabilística e por conveniência, em consonância com Cochran (1977) ao afirmar que a população tende ao infinito ( $\geq 10.000$ ) e que este fato permite a aplicação da referida técnica. Devido à seleção ter sido feita com os indivíduos mais disponíveis para execução desta pesquisa, ela é considerada por conveniência (Hair et al., 2005).

Em se tratando das ciências comportamentais, exige-se, de acordo com Cohen (1992), uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Este poder, ainda conforme o autor, é mensurado a partir das três variáveis concernentes à inferência estatística: tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ) e o efeito do tamanho da população (ES). Por fim, ao tomar como base o *software* GPower 3.1, e levando em consideração a variável independente Virtudes Morais Organizacionais, juntamente com suas 3 dimensões, o grau de significância ( $\alpha$ ) de 0,05 e ES médio, se obteve uma amostra mínima de 85 sujeitos para um poder estatístico de 93%.

### 3.4.1 Tratamento de Dados

Para a etapa de tratamento dos dados, foram coletados 110 questionários de forma presencial e totalmente voluntária. Com o intuito de assegurar a transcrição dos dados, foi realizada a análise de distribuição de frequências (média, moda, desvio-padrão, mínimo e máximo). Uma vez que os questionários foram aplicados presencialmente, sob supervisão, não houve dados faltantes (*missing values*).

A apuração acerca da presença de *outliers* foi feita por meio do método de Mahalanobis, isto é, verificou-se a existência de valores discrepantes à média e aos restantes dos dados, e que, por sua vez, caso não sejam retirados, podem influenciar os valores dos coeficientes de regressão estimados e originar um modelo tendencioso (Field, 2009). Baseando-se na tabela do Qui-quadrado, com índice de significância  $p < 0,001$ , obteve-se o valor de  $X^2 = 99,61$ , logo, não foram identificados *outliers*. Deste modo, nenhum questionário foi eliminado, mantendo-se a amostra final de 110 com um poder estatístico de 93%, segundo o *software* GPower.

Após a análise de *missing values*, foram elaboradas as verificações de multicolinearidade e singularidade dos dados. Tais processos não revelaram nenhum problema em relação à amostra obtida, uma vez que segundo Myers (1990), os valores de tolerância foram superiores a 0,1 e os valores do fator de inflação da variância (VIF) foram menores do que 5.

Por conseguinte, o tratamento de dados encerra-se com as análises de pressupostos para a posterior regressão múltipla linear, cujo objetivo é analisar a normalidade da distribuição dos termos de erro, a linearidade e a homocedasticidade, por meio de gráficos de probabilidade normal e de resíduos (Hair, William, Babin, & Anderson, 2009). Deste modo, todos os pressupostos foram assegurados.

### **3.4.2 Caracterização da Amostra**

No que tange aos dados demográficos da amostra de 110 respondentes, foram coletadas informações acerca da idade, sexo, grau de escolaridade e tempo de colaboração na empresa analisada, com o intuito de caracterizar a amostra.

A respeito da idade dos respondentes, foi observado que 41,82% possuem entre 29 e 39 anos; 29,10% possuem entre 40 e 50 anos; 23,64% possuem entre 18 e 28 anos, enquanto que 5,45% possuem mais que 50 anos. Acerca da idade, notou-se que a predominância foi de homens, representando 62,73%, consequentemente, as mulheres representaram 37,27%.

O item escolaridade completa possuía opções que iam desde o Ensino Fundamental até o Doutorado. Dentre os respondentes, obteve-se zero respostas para opção Ensino Fundamental e Doutorado, enquanto que 61,82% representam o Ensino Superior, 33,63% o Ensino Médio e 4,55% o Mestrado.

Por fim, o último item buscava recolher informações sobre o tempo de trabalho prestado a empresa ou órgão dos respondentes. Desta forma, 48,18% já trabalhavam há mais de 10 anos no local; 29,09% trabalhavam entre 1 e 5 anos; 18,18% trabalhavam entre 5 e 10 anos, enquanto que 4,55% a menos de 1 ano.

### **3.5. Instrumento da Pesquisa**

No tocante ao instrumento de pesquisa, o questionário é composto por duas escalas já validadas cientificamente, com bons parâmetros psicométricos, sendo a Escala de Bem-Estar

no Trabalho validada no exterior por Demo e Paschoal (2016) e a Escala de Percepções de Virtudes Morais Organizacionais validada por Gomide et al. (2016) no Brasil. Além disso, o instrumento conta com uma terceira parte que consiste na caracterização da amostra, ou seja, a parte demográfica. A mesma requisita informações quanto a idade, sexo, escolaridade, renda domiciliar e há quanto tempo é colaborador da respectiva organização.

Ademais, cabe ressaltar que a identidade dos respondentes foi resguardada, sendo o questionário aplicado diretamente pela pesquisadora, e que os dados obtidos foram unicamente para fins acadêmicos. Destarte, o instrumento também contém o termo de consentimento para participação na pesquisa e a carta convite introduzindo-a e fornecendo as devidas orientações para preenchimento dos campos. O instrumento completo pode ser observado nos Apêndices A e B.

### **3.5.1 Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais (VMO)**

A VMO foi a escala escolhida por se tratar de um estudo recente e que abarca de forma satisfatória o modelo proposto nesta pesquisa, além do mais trata-se de uma variável pouco estudada, cuja literatura a respeito é bem restrita. Portanto, Gomide et al. (2016) visaram construir e validar um instrumento de medida que pudesse mensurar a percepção de virtudes morais organizacionais. Sendo esta dividida em Boa-fé, Confiança e Generosidade organizacionais, respectivamente.

Isto posto, o primeiro fator chamado Boa-fé Organizacional enfoca que a veracidade deve guiar as relações entre o colaborador e a organização, além dos comportamentos da própria. É composto por três itens de amizade, quatro de empatia, três de justiça, três de honestidade, três de veracidade e um de generosidade, possuindo um índice de fidedignidade de 0,95 e uma variância explicada de 45,70% (Gomide et al., 2016).

O segundo fator denominado Confiança Organizacional mensura a percepção do empregado de que a organização confia no seu trabalho, bem como sua percepção acerca do reconhecimento de que a mesma possui um compromisso com ele no futuro. Obteve um índice de fidedignidade de 0,92, variância explicada de 7,76% e congrega sete itens referentes à confiança (Gomide et al., 2016).

Por fim, o terceiro fator consiste na Generosidade Organizacional. Esta trabalha com a ideia de que a organização possui uma disposição espontânea em renunciar seus interesses em

prol das necessidades do colaborador. É composta por três itens de generosidade e três itens de autocontrole, possuindo uma variância explicada de 5,43% e um índice de fidedignidade de 0,80. Embora possua um índice menor que os demais fatores, o mesmo continua sendo satisfatório, uma vez que se encontra acima do limite inferior (0,70) dito como aceitável por Hair, Babin, Money e Samouel (2005).

### 3.5.2 Escala de Bem-Estar no Trabalho (BET)

Para o estudo da variável Bem-Estar no Trabalho, elegeu-se a escala EBET que inicialmente foi validada por Paschoal e Tamayo (2008) no Brasil, para em seguida ser validada por Demo e Paschoal (2016) nos Estados Unidos. Este instrumento foi escolhido por abarcar tantos os aspectos afetivos quanto os cognitivos, fato que não é amplamente observado nas demais medidas. Deste modo, como já foi falado, é composta pelos Afetos Positivos, Negativos e pela Realização Pessoal.

Os itens afetivos derivaram da escala de bem-estar subjetivo criada por Albuquerque e Tróccoli (2004), validada no Brasil, cuja base foi a escala *PANAS* (Watson, et al., 1988), conhecida por representar o bem-estar de forma geral. Por outro lado, os itens cognitivos que dizem respeito a Realização Pessoal foram pautados no estudo de Waterman (1993) e em entrevistas com funcionários de determinadas organizações acerca da realização pessoal no trabalho e da felicidade.

Por conseguinte, a EBET é formada por 29 itens que se desvelam em índices de fidedignidade acima de 0,90. De maneira mais específica, os Afetos Positivos possuem 0,92 de confiança e 37% de variância explicada, já os Afetos Negativos contribuem com 0,94 de confiança e 19,9% de variância explicada e, por último, a Realização Pessoal demonstra um grau de confiabilidade de 0,92 e 6,04% de variância explicada (Demo & Paschoal, 2016).

Na Tabela 2 encontram-se, em suma, os parâmetros psicométricos das respectivas escalas utilizadas na presente pesquisa.

Tabela 2

#### Parâmetros Psicométricos dos Instrumentos

Dimensão	Quantidade de Itens	Índice de Confiabilidade	Variância Explicada
----------	---------------------	--------------------------	---------------------

Virtudes Morais Organizacionais

Boa-fé Organizacional	17	0,95	45,70%
Confiança Organizacional	7	0,92	7,76%
Generosidade Organizacional	6	0,8	5,43%
Bem-Estar no Trabalho			
Afetos Positivos	21	0,92	37%
Afetos Negativos		0,94	19,90%
Realização Pessoal	8	0,92	6,04%

Fonte: Elaborada pela autora

### 3.6. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

O procedimento de coleta de dados se deu a partir da aplicação do instrumento de pesquisa pela própria pesquisadora, conforme já foi falado. Ocorreu de forma presencial com o uso de envelopes lacrados para garantir o sigilo dos respondentes.

No que concerne à tabulação de dados, o processo se iniciou com o uso do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Em seguida, com o intuito de adequar os dados tabulados para o atingimento dos objetivos específicos e, conseqüentemente, do objetivo geral, os mesmos passaram por outro tratamento a partir de análises de pressupostos (normalidade, linearidade, homoscedasticidade e multicolinearidade/singularidade), análises de estatística descritiva e de regressão múltipla linear (RM). A RM, segundo Tabachnick e Fidell (2013), possibilita a avaliação do relacionamento de variáveis dependentes com variáveis independentes, tendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente do modelo proposto. Portanto, tem-se a variável dependente Bem-Estar no Trabalho e as Virtudes Morais Organizacionais como variável independente. Assim, o modelo testou as possíveis relações entre as variáveis.

Cabe ressaltar que além destes processos, os dados também passaram pela análise *Listwise*, cujo intuito é eliminar questionários que não foram corretamente preenchidos (Tabachnick & Fidell, 2012).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta capítulo, encontram-se os resultados e a discussão da pesquisa, relacionando-os aos objetivos específicos sugeridos na introdução.

### 4.1. Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais

Ao primeiro objetivo específico desta pesquisa coube analisar a percepção dos colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais do local em que trabalham. Para tanto, 30 itens do questionário correspondiam a esta variável, sendo divididos entre Boa-fé Organizacional, Confiança Organizacional e Generosidade Organizacional. Como dito no Método, as respostas eram dadas de acordo com a escala *Likert* que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A moda também foi acrescentada nesta análise porque quando os desvios padrão forem maiores que 1 a média não é a melhor medida de tendência central.

Conforme consta na Tabela 3, a variável virtudes morais organizacionais, considerando-a como um único fator, obteve média 3,95 (desvio-padrão 0,66). Este valor de média encontra-se acima do ponto neutro, considerado 3, logo, pode-se inferir que nas organizações onde o questionário foi aplicado, os colaboradores possuem a percepção de veracidade, confiança e generosidade da organização para com eles. Contudo, ao levar em consideração que o máximo da escala é 5, percebe-se que há espaços para melhorias em termos de gestão, desta variável. Cabe ressaltar que as instituições analisadas são públicas e privadas, logo as políticas, práticas e culturas organizacionais variam consideravelmente de uma para outra.

Tabela 3

#### Análises Estatísticas da variável Virtudes Morais Organizacionais

Variável - Virtudes Morais Organizacionais	
Média	3,95
Desvio-Padrão	0,66
Moda	4

Fonte: Elaborada pela autora

Visando uma análise mais clara dos resultados obtidos, haja vista a multidimensionalidade do constructo, as análises acerca da média, desvio-padrão e moda dos fatores encontram-se discriminadas nas Tabelas 4, 5 e 6. Deste modo, na Tabela 4 estão representados, por ordem decrescente de média, os resultados para o fator Boa-fé Organizacional.

Tabela 4

**Análises Estatísticas dos itens do fator Boa-fé Organizacional**

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
4	Age de forma ética.	4,36	1,09	3
12	Respeita os direitos dos empregados.	4,26	0,83	5
6	Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas.	4,19	0,86	5
1	Estabelece relações de aceitação com seus empregados.	4,16	0,72	4
13	Atribui, a cada empregado, o que lhe é de direito.	4,15	0,96	5
29	Age de forma correta.	4,12	0,96	4
16	Estabelece relações de cooperação com seus empregados.	4,06	0,88	4
2	Dá assistência aos seus empregados, independentemente de qualquer regra ou acordo estabelecido.	4,05	0,94	4
20	Estabelece relações de apoio aos seus empregados.	4,04	0,81	4
10	Fornece informações verdadeiras de sua realidade.	3,93	1,04	4
9	Fornece informações precisas de sua realidade.	3,79	1,08	4
23	Designa, a cada empregado, as atribuições que lhes cabem.	3,78	1,1	4
18	Fornece informações fiéis de sua realidade.	3,76	1,14	4
11	Expressa a compreensão das perspectivas de seus empregados.	3,73	1,04	4
17	Expressa a compreensão dos sentimentos de seus empregados.	3,73	1	1
8	Compreende os sentimentos de seus empregados.	3,71	0,99	4

28	Compreende as perspectivas de seus empregados.	3,67	1,09	4
----	------------------------------------------------	------	------	---

Fonte: Elaborada pela autora

Ao analisar a Tabela 4 vê-se que o item 28 “Compreende as perspectivas de seus empregados” e o item 8 “Compreende os sentimentos de seus empregados” possuem as menores médias, sendo elas de 3,67 (desvio-padrão 1,09) e 3,71 (desvio-padrão 0,99), respectivamente. Todavia, continuam acima do parâmetro neutro. Tal fato pode ser explicado devido à alta participação do setor público na amostra, cuja capacidade de ascensão e visibilidade são mais difíceis, ou seja, as expectativas com a carreira e a realização de demandas dos funcionários são mais limitadas (Bergue, Camões, & Pantoja, 2010). Ademais, essas médias perto do ponto neutro podem servir de alerta para as organizações pesquisadas quanto às estratégias de encarreiramento dos funcionários e à perspectiva de que o colaborador vê na instituição um lugar em que possa ser escutado e valorizado.

Por outro lado, o item 4 “Age de forma ética” e o item 12 “Respeita os direitos dos empregados” foram os que obtiveram as maiores médias, 4,36 (desvio-padrão 1,09) e 4,26 (desvio-padrão 0,83), respectivamente. Pode-se perceber que os colaboradores que participaram da pesquisa vislumbram ações efetivas e um posicionamento firme, de suas respectivas organizações, quanto à ética e aos direitos trabalhistas. Contudo, considerando que o máximo é 5, infere-se que para as instituições entrevistadas, deve-se manter a postura atual, mas também procurar investir no fortalecimento da transparência de suas atividades e do posicionamento ético que elas assumem. Por conseguinte, o item 12 pode ser explicado, novamente, pelo fato da amostra ser predominantemente do setor público, no qual o cumprimento dos direitos trabalhistas são seguidos como regra e dificilmente são renunciados.

Adiante, na Tabela 5, encontram-se as análises estatísticas para o fator Confiança Organizacional, cujos valores de média estão em ordem decrescente de valor.

Tabela 5

**Análises Estatísticas dos itens do fator Confiança Organizacional**

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
26	Confia que o empregado cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas.	4,31	0,61	4



14	Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro.	4,22	0,90	5
25	Confia que o empregado cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas.	4,22	0,76	4
24	Confia que o empregado se comportará de forma íntegra no futuro.	4,21	0,73	4
19	Confia que o empregado se comportará de forma ética no futuro.	4,20	0,79	4
21	Confia que o empregado se comportará de forma leal a ela no futuro.	4,16	0,80	4
27	Confia que o empregado se comportará de forma honrosa no futuro.	4,14	0,81	4

Fonte: Elaborada pela autora

Para o fator Confiança Organizacional, foi observado que todas as médias situam-se acima do ponto neutro e próximas ao ponto máximo. Deste modo, pode-se concluir que os funcionários percebem ações de confiança oriundas das suas organizações. Os itens com maiores médias foram o 26 “Confia que o empregado cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas” e o item 14 “Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro”. Esses resultados positivos podem ser explicados pela alta participação do setor público, no que tange aos órgãos militares, na pesquisa. A instituição militar tem como cultura organizacional um forte aspecto de responsabilidade compartilhada, dedicação à responsabilidade política, comprometimento com uma identidade corporativa e respeito à hierarquia, desta maneira constrói-se um ambiente que exige confiança nos pares e na própria organização para a consecução da missão organizacional (Rêgo, Fontes, & Lima, 2013).

Por conseguinte, o último fator diz respeito à Generosidade Organizacional e suas análises estatísticas encontram-se na Tabela 6, cujas médias também estão dispostas em ordem decrescente de valores.

Tabela 6

**Análises Estatísticas dos itens do fator Generosidade Organizacional**

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
7	Evita vantagens em suas condutas.	3,88	1,04	4
5	Ajuda seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	3,78	1,13	4

22	Beneficia seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	3,54	1,21	4
15	Evita uma oportunidade conhecida de satisfação, em curto prazo, do autointeresse.	3,52	1,01	3
3	Evita o alcance dos benefícios próprios, em curto prazo.	3,49	1,09	3
30	Sacrifica-se pelos seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	3,26	1,25	4

Fonte: Elaborada pela autora

Para este fator, as médias ficaram perto do ponto neutro, contudo as respostas apresentaram um desvio-padrão acima de 1, demonstrando que há heterogeneidade entre os respondentes. O item que apresentou a menor média foi o 30 “Sacrifica-se pelos seus empregados sem esperar retribuições por parte deles” com um valor de 3,26 (desvio-padrão 1,25) e o de maior média foi o 7 “Evita vantagens em suas condutas” com 3,88 (desvio-padrão 1,04). Observa-se que a percepção dos colaboradores em relação à generosidade organizacional não é alta, logo a ideia do setor público reaparece, ou seja, a organização não possui uma alta disposição espontânea em renunciar seus interesses em prol das necessidades do colaborador. Este fato pode ser explicado, em partes, pela cultura organizacional do setor público, cujos pensamentos de levar vantagem, individualismo e troca de favores ainda vigoram (Carbone, 2000). Portanto, cabe aos locais em que a pesquisa foi aplicada o reforço do pensamento de generosidade, pois uma vez que as organizações renunciarem ao alcance de benefícios próprios e de levar vantagens em suas condutas, elas se esforçarão para ajudar seus empregados, e consequentemente, poderão adquirir a confiança e lealdade deles (Gomide et al., 2016).

Em vista disso, observa-se que há sim a percepção das virtudes morais organizacionais na amostra estudada. A melhor percepção ficou com a Confiança Organizacional, sendo seguida pela Boa-Fé Organizacional e por fim, pela Generosidade Organizacional.

#### **4.2. Mensurar o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, dos colaboradores pesquisados**

No tocante ao segundo objetivo específico desta pesquisa, procurou-se mensurar o bem-estar no trabalho dos colaboradores das instituições estudadas. Para isto, 29 itens do

questionário referiam-se a esta variável, sendo divididos em Afeto Positivo, Afeto Negativo e Realização Pessoal.

Na Tabela 7 são apresentadas as análises estatísticas para o fator Bem-Estar no Trabalho como um todo, ou seja, sua média correspondendo a 2,95 e sua moda sendo 4 (desvio-padrão 0,66). Ressalta-se que os itens eram respondidos por uma escala tipo *Likert* com variação de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) e, também, com 1 (nem um pouco) até 5 (extremamente). Deste modo, nota-se que a média ficou próxima ao ponto neutro (3), porém abaixo. Este fato pode ser explicado devido à existência da variável Afeto Negativo, cujos resultados são de ordem inversa, isto é, quando há respostas com a opção 1, observa-se a existência de baixo afeto negativo, o que, conseqüentemente, corrobora para um bom resultado.

Tabela 7

**Análises Estatísticas da variável Bem-Estar no Trabalho**

Variável – Bem-Estar no Trabalho	
Média	2,95
Desvio Padrão	0,66
Moda	4

Fonte: Elaborada pela autora

Portanto, para realizar esta análise de forma mais concernente, nas Tabelas 8, 9 e 10 encontram-se os itens discriminados por fatores, além de suas respectivas médias em ordem decrescente, seus desvios padrões e modas. Logo, na Tabela 8 tem-se o fator Afeto Positivo.

Tabela 8

**Análises Estatísticas dos itens do fator Afeto Positivo**

Item		Média	Desvio-Padrão	Moda
Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...				
13	Feliz	3,46	1,13	4
8	Animado	3,35	1,25	4
4	Contente	3,31	1,18	4
11	Entusiasmado	3,27	1,24	3
3	Disposto	3,24	1,32	3
1	Alegre	3,19	1,23	4
17	Empolgado	3,16	1,29	3

21	Tranquilo	3,12	1,37	4
19	Orgulhoso	2,66	1,54	1

Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se que os itens se situam perto do ponto neutro, havendo margens positivas, contudo não muito altas. Os itens “Feliz” e “Animado” possuem as maiores médias com 3,46 (desvio-padrão 1,13) e 3,35 (desvio-padrão 1,25), respectivamente. Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho também pode ser conceituado como a predominância das emoções positivas no ambiente laboral, logo a percepção mediana dessas emoções demonstram que os funcionários não se sentem assim. Corroborando com este pensamento, observa-se que os itens 21 “Tranquilo” e 19 “Orgulhoso” possuem médias 3,12 (desvio-padrão 1,37) e 2,66 (desvio-padrão 1,54), respectivamente. Elas se encontram perto e até mesmo abaixo do parâmetro do ponto neutro, revelando um moderado sentimento de afeto positivo.

Assim sendo, deduz-se que as organizações estudadas devem investir em programas que promovam a saúde e o bem-estar do colaborador, de forma que ele possa se sentir mais orgulhoso do local em que trabalha, bem como feliz, animado e empolgado. Dietz, Wilkinson e Redman (2010) pontuam em seus estudos que o bem-estar também pode ser descrito pelos esforços que as organizações depreendem para envolver seus funcionários, de maneira que possam se sentir verdadeiros integrantes das mesmas. Consequentemente, o aumento dessas emoções positivas pode gerar retorno para as instituições, seja em forma de criatividade e motivação, seja em forma de produtividade e desempenho financeiro (Rodriguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano, & Vergel, 2010).

Prosseguindo na Tabela 9, há as análises estatísticas para o fator Afeto Negativo. Como nas demais, os itens estão dispostos por ordem decrescente de média.

Tabela 9

**Análises Estatísticas dos itens do fator Afeto Negativo**

Item		Média	Desvio-Padrão	Moda
Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...				
2	Preocupado	2,48	1,4	1
18	Tenso	2,13	1,34	1
10	Impaciente	2,07	1,33	1
12	Ansioso	2,05	1,28	1
16	Nervoso	2,03	2,26	1

15	Incomodado	2,03	1,34	1
9	Chateado	2,02	1,27	1
5	Irritado	1,93	1,31	1
14	Frustrado	1,76	1,24	1
20	Com raiva	1,58	1,06	1
6	Deprimido	1,54	1,05	1
7	Entediado	1,51	0,99	1

Fonte: Elaborada pela autora

Para este fator, os valores da média encontram-se abaixo do ponto neutro, demonstrando que a existência do afeto negativo é baixa nas organizações pesquisadas. Reforçando esta percepção, a moda para todos os itens é 1, que corresponde a “nem um pouco”. As maiores médias são as dos itens 2 e 18 que referem-se a “preocupado” e “tenso”, respectivamente. Retomando a ideia de que grande parte da amostra é de organizações militares, os valores mais altos para preocupação e tensão podem ser justificados, visto que são ocupações em que os indivíduos vão a campo em batalhas, exercem atividades de risco à vida, além de forte hierarquia e regimentos internos bem rígidos.

Logo, começa-se a observar que, na amostra, a existência do afeto negativo é baixa e que o afeto positivo encontra-se de mediano para alto, outrossim as medidas que podem ser tomadas pelas organizações analisadas são em torno da promoção do afeto positivo, uma vez que o afeto negativo não está acontecendo de fato. Pode-se elucidar que as vivências de afeto positivo se sobrepõem às de afeto negativo, promovendo, portanto, vivências de bem-estar no trabalho.

Por conseguinte, na Tabela 10, tem-se as análises para o último fator que compõe o bem-estar no trabalho, a realização pessoal. Por ordem decrescente de média, os itens correspondem à parte final do instrumento de pesquisa no que tange a esta variável.

Tabela 10

**Análises Estatísticas dos itens do fator Realização Pessoal**

	Item	Média	Desvio-Padrão	Moda
25	Supero desafios.	3,93	1,01	4
23	Desenvolvo habilidades que considero importantes.	3,92	0,95	4
26	Atinjo resultados que valorizo.	3,89	0,92	4
29	Expresso o que há de melhor em mim.	3,73	1,17	4
24	Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	3,65	1,06	4
28	Faço o que realmente gosto de fazer.	3,61	1,13	4

27	Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	3,57	1,07	4
22	Realizo meu potencial.	3,56	1,04	4

Fonte: Elaborada pela autora

É possível constatar que as médias dos itens de realização pessoal encontram-se bem próximas umas das outras. Portanto, os colaboradores percebem o sentimento, mesmo que não tão intenso, de que expressam e desenvolvem suas habilidades e potenciais, superando desafios e avançando na realização de metas pessoais (Paschoal & Tamayo, 2008). Ademais, a moda para todos os itens foi 4, que diz respeito a concordo, e os que tiveram as maiores médias foram o 25 e o 23 que correspondem a “supero desafios” e “desenvolvo habilidades que considero importantes”, respectivamente.

À vista disso, pode-se concluir que o segundo objetivo específico é respondido de forma que há representação do afeto positivo e da realização pessoal na amostra estudada e que a percepção de afeto negativo é baixa, o que compõe um bom diagnóstico para as organizações. Este fato demonstra aos gestores dos locais em que a pesquisa foi aplicada que o investimento na promoção do bem-estar no trabalho deve ser em torno do sentimento positivo e da realização das habilidades e potenciais dos funcionários. Esta conjuntura vai ao encontro dos expostos de Siqueira e Padovam (2008), que afirmam que para um elevado nível de bem-estar no trabalho, faz-se necessário manifestar satisfação, reconhecer-se integrante por meio das tarefas e trabalhos desempenhados, bem como manter uma interação que possibilite experiências positivas e realização.

#### **4.3. Verificar a influência das virtudes morais organizacionais no bem-estar no trabalho dos colaboradores pesquisados**

Por fim, o terceiro e último objetivo específico buscou verificar se as virtudes morais organizacionais podem ser preditoras da variável bem-estar no trabalho.

Para a consecução deste objetivo, inicialmente foi feita a análise das correlações dos fatores que compõem a variável bem-estar no trabalho com os fatores que integram as virtudes morais organizacionais, em seguida a regressão múltipla padrão, cuja variável dependente foi o bem-estar no trabalho e a independente as virtudes morais organizacionais. Na Tabela 11 encontram-se os valores de correlação obtidos.

Tabela 11

**Correlações entre as variáveis dependentes e independentes**

Fatores	Boa-Fé Organizacional	Confiança Organizacional	Generosidade Organizacional
Afeto Positivo	0,59**	0,49**	0,46**
Afeto Negativo	-0,60**	-0,29**	-0,55**
Realização Pessoal	0,65**	0,49**	0,52**

Nota: \*\* correlação significativa no nível  $p < 0,01$

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme consta na Tabela 11 vê-se que todas as correlações foram estatisticamente significantes, uma vez que apresentaram nível  $p < 0,01$ . No que tange a intensidade dessas associações, Cohen (1992) declara que valores de 0,1 a 0,29 possuem baixa associação, entre 0,3 e 0,49 associação moderada e superior a 0,5 associação forte. Para a pesquisa as associações podem ser descritas como fortes, moderadas e baixas uma vez que foram apresentadas 5 correlações fortes, 3 moderadas e 1 inferior, respectivamente.

Tendo obtido bons parâmetros estatísticos na análise de correlação, deu-se início ao teste de predição (Field, 2009), que, como já foi mencionado, terá o constructo virtudes morais organizacionais como preditora do bem-estar no trabalho.

Para a análise de predição, foi escolhida a regressão múltipla linear. De forma a realizá-la, algumas variáveis são importantes para interpretação dos resultados da regressão. Uma delas é o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que permite destacar a medida de proporção da variância da variável dependente em torno de sua média, cuja explicação é dada pela variável independente (Hair et al., 2009). Portanto, segundo os autores, é considerado o melhor parâmetro para explanar os dados obtidos com a regressão. Além disto, tem-se o coeficiente de regressão padronizado ( $\beta$ ), que segundo Hair et al. (2009), indica a correlação entre as variáveis, de maneira que a direção da relação entre cada preditor e a variável dependente, além de sua intensidade, sejam indicadas. Por fim, a etapa de significância estatística da regressão, cujo valor deve ser abaixo de  $p < 0,05$  (Field, 2009), é feita a partir da análise da variância (ANOVA).

Os respectivos dados obtidos para os parâmetros citados acima encontram-se nas Tabelas 12, 13 e 14, de acordo com os fatores da variável dependente.

Tabela 12

**Resultado da Regressão Múltipla Linear para o fator Afeto Positivo**

Variável Dependente (VD)	Variável Independente (VI)	R	R <sup>2</sup>	Variáveis Preditoras (VI)	$\beta$	Sig	Teste Estatístico
Afeto Positivo	Virtudes Morais Organizacionais	0,61	0,37	Boa-Fé Organizacional	0,53	0,00	F= 21,009 P= 0,00

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com Cohen (1992), o coeficiente de determinação da variância ( $R^2$ ), no campo das ciências comportamentais, pode ser interpretado a partir de três classificações, são elas: 2% conceitua-se como pequeno efeito; 13% como médio efeito e, para valores iguais ou superiores a 26%, um grande efeito. No presente, estudo a variável independente, VMO, explicou cerca de 37% da variável dependente Afeto Positivo, ou seja, há um grande efeito, conforme Cohen (1992).

Dentre os fatores que compõem o constructo VMO, apenas a boa-fé organizacional ( $\beta=0,53$ ) foi considerada preditora da variável dependente afeto positivo. Por conseguinte, pode ser considerada a que mais interfere nas emoções positivas dos colaboradores das organizações analisadas. Cabe ressaltar que este fator é composto por itens que pertencem às dimensões empatia, justiça, amizade, veracidade, generosidade e honestidade, que, de acordo com Comte-Sponville (2009, p. 214), “(...) a boa-fé é uma sinceridade ao mesmo tempo transitiva e reflexiva”, uma vez que a mesma deve existir na própria organização, sendo sinônima de honestidade, transparência, confiabilidade e integridade no respeito aos direitos e assistência aos colaboradores, nas atitudes e no guarnecer de informações precisas de sua realidade. Concomitantemente, transitiva, em razão das relações entre indivíduo e organização poderem ser constituídas baseadas na aceitação, apoio e cooperação, na veracidade dos contratos e trocas e no respeito à verdade ao exprimir em palavras e condutas a perspectiva de seus colaboradores (Comte-Sponville, 2009). Todos estes fatos, de acordo com o que foi exposto pelo modelo e sendo bem empregados, podem influenciar de forma assertiva o afeto positivo.

Visto que a virtuosidade tem a capacidade de abrandar os impactos dos efeitos negativos, originando resiliência nos momentos de adversidades e em contra partida ampliar comportamentos e contextos positivos (Rego & Ribeiro, 2010; Fredrickson, 2003; Cameron et al., 2004), aponta-se a importância desta para as organizações. À



vista disso, dado a dinamicidade atual dos ambientes organizacionais e a necessidade de se amplificar as emoções positivas dos funcionários, sugere-se, aos locais analisados, o destaque para as práticas de boa-fé organizacionais, ou seja, o fortalecimento da percepção de veracidade que deve reger as relações entre indivíduo e organização, bem como os próprios comportamentos das instituições (Gomide et al., 2016).

Prosseguindo, na tabela 13 há a regressão múltipla linear para o fator Afeto Negativo.

Tabela 13

**Resultado da Regressão Múltipla Linear para o fator Afeto Negativo**

Variável Dependente (VD)	Variável Independente (VI)	R	R <sup>2</sup>	Variáveis Predictoras (VI)	$\beta$	Sig	Teste Estatístico
Afeto Negativo	Virtudes Morais Organizacionais	0,63	0,39	Boa-Fé Organizacional	- 0,59	0,00	F= 22,855 P= 0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

No que tange ao fator afeto negativo, observa-se que, segundo os conceitos de Cohen (1992), citados anteriormente, a variável independente explica 39% da variável dependente, o que desvela uma forte predição.

Corroborando com o item anterior, o fator do constructo VMO que apresentou predição para o Afeto Negativo foi, novamente, a boa-fé organizacional ( $\beta = -0,59$ ). Observa-se que há uma associação negativa, onde o beta possui um valor abaixo de 0. Este fato vai ao encontro do entendimento exposto por Rego e Ribeiro (2010), Fredrickson (2003) e Cameron et al. (2004) ao afirmarem que a prática da virtuosidade organizacional permite minorar os efeitos negativos, ou seja, enquanto se aumentar um, neste caso dando ênfase a boa-fé organizacional, o outro diminuirá. Contudo, cabe ressaltar que o fato do colaborador possuir um alto nível de bem-estar no trabalho não se traduz em ausência de afeto negativo e, sim em uma sobreposição das emoções positivas diante das negativas (Albuquerque & Troccóli, 2004).

Em consonância com o item anterior, infere-se que as organizações estudadas podem investir em práticas de boa-fé organizacional, como atribuir a cada empregado as funções que lhe cabe, pois caso contrário pode ser considerado atitude injusta e de má-fé (Vieira, 2014), investir em medidas de aceitação, estabelecer relações de cooperação

e apoio, respeitar os direitos do colaborador, bem como agir de forma ética e fornecer informações fidedignas de sua realidade (Gomide et al., 2016).

Deste modo, de acordo com o que foi evidenciado no modelo, estas práticas podem minorar as emoções negativas, fato que contribui para um melhor funcionamento da organização, visto que, por exemplo, funcionários que padecem de exaustão emocional, ansiedade e depressão no ambiente laboral, se revelam desgostosos com suas vidas e, por conseguinte, não desempenham suas atividades profissionais da maneira mais adequada (Carter, 2004; Cheng, 2004; Zapf, 2002). Ademais, de acordo com Kirschenbaum, Oigenblick e Goldberg (2000), episódios de humilhação no trabalho impossibilitam o gozo do bem-estar, e deixam o colaborador mais propenso a acidentes de trabalho, em particular se os ambientes exibirem periculosidade. Por conseguinte, outras pesquisas revelam que aqueles que possuem funções ligadas diretamente ao público ou que exigem um alto grau de dedicação estão mais inclinados a exibirem exaustão emocional e insatisfação com o trabalho (Jorge, Bosma, Peter, & Siegrist, 2000; Zapf, 2002).

Finalmente, na tabela 14 encontram-se os resultados para a regressão múltipla linear do último fator da variável dependente, a Realização.

Tabela 14

**Resultado da Regressão Múltipla Linear para o fator Realização Pessoal**

Variável Dependente (VD)	Variável Independente (VI)	R	R <sup>2</sup>	Variáveis Preditoras (VI)	$\beta$	Sig	Teste Estatístico
Realização Pessoal	Virtudes Morais Organizacionais	0,65	0,43	Boa-Fé Organizacional	0,60	0,00	F= 26,386 P= 0,00

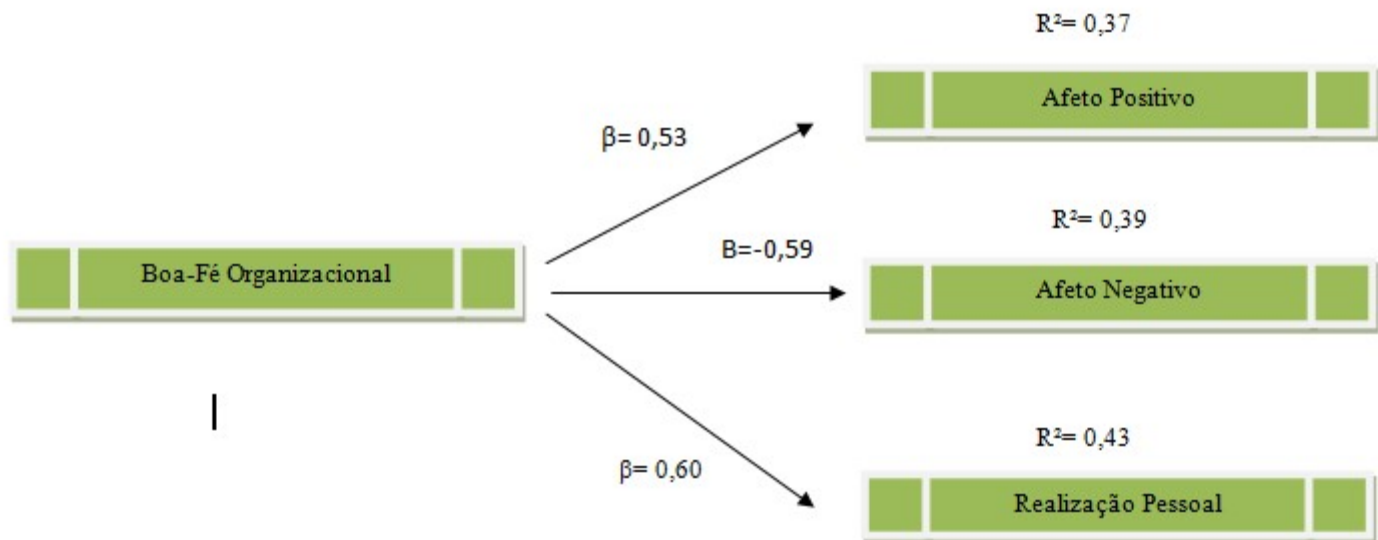
Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme demonstra a tabela, o único fator que obteve significância para predizer a realização foi a boa-fé organizacional. À vista disso, o modelo explicou cerca de 43% da variável dependente, o que, segundo Cohen (1992) demonstra um forte efeito. Concomitantemente, o beta apresentou associação positiva entre boa-fé e realização.

Sabe-se que a realização pessoal é constituída pela percepção que o funcionário possui de conseguir desenvolver suas habilidades e competências, bem como visualizar

o progresso na conquista de suas metas de vida (Paschoal & Tamayo, 2008). Desta forma, observa-se que para potencialização desta, pode-se investir em medidas de boa-fé (citadas anteriormente), fato que poderá contribuir, de maneira geral, para o funcionamento adequado e competitivo das instituições (Rodríguez-Carvajal et al., 2010), uma vez que quando há bem-estar existem maiores chances de ocorrer experiências de desenvolvimento de potenciais individuais, além da própria realização pessoal (Warr, 2007).

Com o intuito de sumarizar todos os resultados obtidos até aqui com as regressões, recomenda-se a visualização da Figura 3, que procura exibir, de acordo com o modelo hipotetizado inicialmente, um compilado das predições.



**Figura 3. Síntese do Modelo de Predição**

Fonte: Elaborada pela autora

Por conseguinte, respondendo ao último objetivo desta pesquisa, as regressões puderam constatar que há influência das virtudes morais organizacionais no bem-estar dos trabalhadores pesquisados. Todavia, ressalta-se que o constructo boa-fé organizacional, pertencente à variável independente, foi o único que predisse a variável dependente em todas as situações. Em suma, para fins gerenciais, sugere-se às empresas analisadas o fomento a esta prática, pois quando existe bem-estar, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e, além disso, existem experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (Warr, 2007).

A seguir, têm-se as conclusões desta pesquisa.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo expõe um compêndio dos principais resultados desta pesquisa, além das contribuições acadêmicas, implicações gerenciais, limitações e sugestões para estudos futuros.

### 5.1. Síntese dos principais resultados

Em suma, essa pesquisa procurou, em seu objetivo geral, descrever a influência da percepção das virtudes morais organizacionais sobre o bem-estar no trabalho em organizações públicas e privadas. Como consequência, observou-se que, de fato, ocorre a influência das virtudes morais organizacionais sobre o bem-estar no trabalho, ou seja, ela se mostrou preditora do fator BET.

No que tange ao primeiro objetivo específico, identificar a percepção dos colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais, o fator como um todo apresentou média 3,91 e desvio padrão 0,66, logo há a percepção da boa-fé, generosidade e confiança organizacionais por parte dos funcionários. O fator com maior destaque foi a Confiança Organizacional, sendo acompanhada pela Boa-Fé e Generosidade Organizacionais, respectivamente.

Para o segundo objetivo específico, que consistia na mensuração do bem-estar no trabalho (aspectos afetivos e cognitivos), a pesquisa mostrou que os colaboradores manifestam bem-estar em seus respectivos ambientes de trabalho, isto é, a média para o constructo correspondeu a 3,95 e o desvio padrão 0,66. Dentre os fatores, a Realização pessoal foi a que obteve os melhores resultados, sendo seguida do Afeto Positivo e do Afeto Negativo, com baixíssima representatividade.

No que diz respeito ao último objetivo específico, ocorreu a confirmação da predição da variável virtudes morais organizacionais em relação ao bem-estar no trabalho. Os resultados coligidos mostraram que o único fator a predizer BET foi a boa-fé organizacional, com um forte efeito, segundo as classificações de Cohen (1992). O constructo mais bem explicado pela boa-fé foi a Realização Pessoal (43%), sendo seguida do Afeto Negativo (39%) e por fim, o Afeto Positivo (37%).

## **5.2. Contribuições acadêmicas e gerenciais**

Academicamente, esta pesquisa possibilitou agregar conhecimento para os estudos acerca do ambiente organizacional em que os indivíduos estão inseridos, bem como abordou a relação entre as virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho, relação esta que ainda não havia sido abordada na literatura, evidenciando a influência do lado moral, principalmente no quesito boa-fé organizacional, no bem-estar no trabalho. Deste modo, nota-se que os estudos relativos às virtudes encontram-se pouco desenvolvidos tanto teórica quanto de maneira aplicada (Cameron et al., 2004; Hamrahi et al., 2015).

Da mesma forma, no que tange às implicações, o estudo propiciou um diagnóstico para os gestores das organizações em que a pesquisa foi aplicada. O resultado obtido quanto à presença das virtudes morais organizacionais, o nível de bem-estar no trabalho de seus funcionários e a relação entre eles poderá servir como auxílio para novas decisões sobre o planejamento organizacional. Além disso, poderá contribuir para a manutenção de locais de trabalho saudáveis, visto a importância efetiva que o bem-estar psicológico e a realização pessoal adquiriram ao longo das décadas (Ribeiro & Rego, 2010).

Enfim, depreende-se dos resultados conquistados que as organizações podem investir em fatores que melhorem o afeto positivo de seus colaboradores, bem como realizar ações que deem maior visibilidade para a generosidade organizacional. Fatores como a realização pessoal e confiança organizacional foram bem avaliados, contudo continuam passíveis de melhora. Para o item boa-fé organizacional tem-se o melhor preditor para o bem-estar no trabalho. Portanto, levando em consideração evidências empíricas e teóricas, quanto mais o funcionário perceber e comportar-se moralmente de maneira assertiva, mais ele estará sujeito a emoções positivas no ambiente laboral, o que pode acarretar em uma relação afetiva mais intensa, que o levará a buscar maior realização pessoal e melhor desempenho individual (Dirks & Ferrin, 2001; Siqueira, 1995; Ribeiro & Rego, 2010). Para tanto, o investimento em práticas de boa-fé organizacional torna-se fundamental para manifestação destes fatores.

## **5.3. Limitações e recomendações para estudos futuros**

Com relação às limitações encontradas por este estudo, tem-se o uso do recorte transversal, visto que os dados foram coletados em um único instante do tempo, desta forma

delimitam-se ao momento estudado e à amostra pesquisada. Este fator impede a generalização dos resultados obtidos.

Ademais, outro elemento que contribui para as limitações é o fato da amostra ter sido predominantemente do setor público, uma vez que a coleta por conveniência permitiu a seleção dos elementos mais disponíveis para consecução da pesquisa. Deste modo, sugere-se que a influência verificada neste trabalho possa ser analisada com maior ênfase nas organizações privadas. Concomitantemente, recomenda-se aos estudos futuros uma pesquisa com um grupo amostral de maior representatividade, no sentido de confirmar e até mesmo confrontar os resultados por ora obtidos. Cabe ressaltar que esta pesquisa foi realizada com organizações de ramos distintos e com características divergentes, tendo sido o resultado analisado de forma geral para toda a amostra.

No mesmo sentido, para as análises estatísticas propõe-se o uso de dados longitudinais, bem como outras modelagens, por exemplo, equações estruturais ou testes de mediações, que relacionem outras variáveis com VMO e BET, engendrando modelos mais complexos. Quanto aos estudos, também são necessários modelos multimétodo, que incorporem métodos quantitativos e qualitativos, para que se tenha, além da mensuração do fenômeno, evidências de sua compreensão.

Por fim, outra limitação que pôde ser constatada é a escassa disponibilidade de estudos acerca da variável VMO. É interessante destacar, também, a colinearidade entre as variáveis, esse fator alerta para o que já foi mencionado por Gomide et al. (2016), cuja definição de quais virtudes podem integrar as virtudes morais organizacionais ainda é pouco precisa, portanto recomenda-se mais revisões literárias acerca do tema, de modo que as definições possam ser mais bem consolidadas.

Em suma, mesmo com as limitações expostas, a referida pesquisa possibilitou uma análise inédita entre as virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho, revelando um modelo com forte predição, que ajudará lançar luz para a tomada de decisões quanto ao planejamento organizacional das instituições analisadas.

## 6. REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi, F. A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 153-164.
- Alves, P. C., Neves, V. F., Coleta, M. F. D., & Oliveira, A. F. (2012). *Evaluation of well-being at work among nursing professional at a University Hospital*. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 20(4), 701-709.
- Aristóteles. (2006). *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret.
- Bergue, S. T., Camões, M. R. S., & Pantoja, M. J. (2010). *Gestão de Processos: bases teóricas e experiências no setor público*. ENAP, Brasília.
- Berry, J.W., Worthington, E.L., Parrott, L., O'Connor, L.E., & Wade, N.G. (2001). Dispositional forgiveness: Development and construct validity of the Transgression Narrative Test of Forgiveness (TNTF). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1277-1290.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *J. Appl. Psychol*, 102(3), 389-402.
- Bueno, B. O., & Rebolo, F. (2014). O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. *Acta Scientiarum*, 36(2), 323-331.
- Bright, D.S., Cameron, K.S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in down sized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K.S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship San Francisco: Berrett-Koehler*, 48-65.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24.
- Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional do setor público: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento de cultura. *Revista de Administração Pública*. 34(2).
- Carter, S. D. (2004). Reexamining the temporal aspects of affect: Relationships between repeatedley measured affective state, subjective well-being, and affective disposition. *Personality and Individual Differences*, 36(3),381-391.
- Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169-178.

- Ceballos, A. G. da C. de., & Santos, G. B. (2015). Fatores associados à dor musculoesquelética em professores: Aspectos sociodemográficos, saúde geral e bem-estar no trabalho. *Rev. bras. epidemiol.*, 18(3), 702-715.
- Chambel, M. J., Carvalho, & V. S., Lopes, S. (2017). The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees. *Career Development International*, 22(2), pp.142-164.
- Cheng, S.-T. (2004). Endowment and constrast: The role of positive and negative emotions on well-being appraisal. *Personality and Individual Differences*, 37(5), 905-915.
- Cochran W.G. (1977). *Sampling Techniques*. 3. ed. Nova Iorque: Wiley.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, p. 155-159.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Comte-Sponville, A. (2009). *Pequeno tratado das grandes virtudes*. (2a ed., E. Brandão, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Cooper, D. R., & Schindler, P.S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Revista Paidéia*, 26(63), 35-43.
- Dessen, M. C. (2005). *Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade*. Dissertação de Mestrado não publicada, Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Dessen, M. C., & Paz, M. das G. T. da. (2010). Validação do Instrumento de Indicadores de Bem-Estar Pessoal nas Organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Emmons, R. A. (1999). *The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality*. Guilford Press. New York.
- Estivaleta, B., Costa, V. F., & Andrade, T. (2014). *A Influência dos Valores Organizacionais nos Comportamentos de Cidadania Organizacional: Desvelando as Percepções de Colaboradores do Setor Industrial*. XXXVIII EnANPAD.
- Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, 30(6), 564-576.



- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrel, L. (2001). *Ética empresarial: dilema, tomada de decisões e casos*. (R. Jungmann, Trad.). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Ferreira, M. C., Coelho, L. de C., Asakura, L., Cohrs, F. M., Sachs, A., Sávio, K., & Akutsu, R., de C. (2014). Relationship Between Social and Personal Variables, Body Image, and Well-being at Work of Nutritionists. *Revista Colombiana de Psicología*, 23(1), 195-205.
- Field, A. P. (2009). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizational Settings, in K. Cameron. J. Dutton and R. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship* (Berrett Koehler, San Francisco). 163–175.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- GIL, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Gomide, P. I. C. (2011). *Comportamento moral: Uma proposta para o desenvolvimento das virtudes*. Curitiba: Juruá.
- Gomide, S., Jr., & Hernandez, J. D. (2005). Bem-estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, 9.1(1), 24-36.
- Gomide, J. S., Vieira, L. E., & Oliveira, Á. F. (2016). Percepção de virtudes morais organizacionais: evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Brasília, 16(3), 298-307.
- Haggman-Laitila, A., & Romppanen, J. (2017). Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A quantitative systematic review. *J. Adv. Nurs.*, 74(1), 34-44.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *Science Direct*, 3, 393-402.
- Hair JR. J. F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hamrahi, M., Najafbagy, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., & Delavar, A. (2015). Factor effecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. *Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 5(1).

- Hargrave, T. D., & Sells, J. N. (1997). The development of a forgiveness scale. *Journal of Marital and Family Therapy*, 23, 41-53.
- Horn, J. E. van, Taris, T. W., Schaufel, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Rev. adm. contemp.*, 16(4), 566-585.
- Hur, Won-Moo, Shin, Y., Rhee, Seung-Yoon., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*, 22(4), 436-459.
- Jacoby, A. R., & Monteiro, J. K. (2017). Assédio Moral em Estudantes Trabalhadores e sua Relação com o Bem-Estar no Trabalho. *Interação em Psicologia*, 20(3).
- Jorge, J., Bosmia, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study. *Social Science and Medicine*, 50(9), 1317-1327.
- Kirschenbaum, A., Oigenblick, L., & Goldberg, A. I. (2000). Wellbeing, work environment and work accidents. *Social Science and Medicine*, 50(5), 631-639.
- Khoshouei, MS. (2012). The role of organizational virtuousness and organizational citizenship behaviour in professional moral courage. *International Journal Of Psychology*, 47(1), 359-359.
- La Taille, Y. (2001). Desenvolvimento moral: A polidez segundo as crianças. *Cadernos de Pesquisa*, 114, 89-119.
- Lindstrom, S. (2016). 'An army of our own': Legitimizing the professional position of HR through well-being at work. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 189-196.
- Lopes, S., Chambel, M. J., & Ling, O. (2017). Temporary Agency Workers' Motivations and Well-Being at Work: A Two-Wave Study. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 321-346.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628-646.
- Malik, S. Z., & Naeem, R. (2016). Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1), 113.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Matz-Costa, C. (2016). Productive Aging in the Workplace: Understanding Factors That Promote or Impede Subjective Well-being at Work. *Best Practices in Mental Health*, 12(2), 43-62.

- Mendes, J., Messias, F., & Monteiro, I. (2013). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 22.
- Meyer, M. (2016). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship. *Journal of Business Ethics*, 30, 1-20.
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies*, 27(3), 369-389.
- Muller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F., & Angerer, P. (2015). Improving Well-Being at Work: A Randomized Controlled Intervention Based on Selection, Optimization, and Compensation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 81-169.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "Why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through Self-Regulation: The Effects of Autonomous and Controlled Motivation on Happiness and Vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266-284.
- Ogwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(3), 188-198.
- Oliveira, A. F., & Tamayo. (2008). A Confiança do empregado na organização. In: M. M. M. Siqueira (Orgs.), *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*, Porto Alegre: Artmed, 97-110.
- O' Mara-Shimek, M., Guillén, M., & Gomis, A. J. B. (2015). Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 24, S144-S155.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L., Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Tourism & Management Studies*, 2(3), 383-395.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Aval. psicol.*, 7(1), 11-22.

- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações*, Porto Alegre: Artmed, 127-154.
- Pieta, M. A. M. (2009). *A expressão do sentimento de gratidão: Um estudo com crianças e adolescentes escolares de Porto Alegre* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15871>.
- Porto, J. B., & Sobrinho, F. R. (2012). Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, *Coping* e Variáveis Demográficas. *RAC*, 16(2), art. 5, 253-270.
- Rebelo, T., Sousa, B., Dimas, I., & Lourenço, P. R. (2017). Learning culture and affective well-being at work: How does the need for individual growth matter in this relationship? *Psihologija*, 50(2), 187-201.
- Rêgo, R. C. A., Fontes, J. J., Filho, & Lima, D. F. P. (2013). Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5).
- Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M., Antonelli, C. S., Canêo, L. C., & Goulart, E., Jr. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo*, 16(4), 623-633.
- Ribeiro, P. M. N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. Universidade de Aveiro.
- Ribeiro, P. M. N., & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. Anais do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Braga: Universidade do Minho. Recuperado de [http://www.academia.edu/2243486/Como\\_as\\_Percep%C3%A7%C3%B5es\\_de\\_Virtuosidade\\_Organizacional\\_Explicam\\_o\\_Empenhamento\\_e\\_os\\_Comportamentos\\_de\\_Cidadania\\_Organizacional](http://www.academia.edu/2243486/Como_as_Percep%C3%A7%C3%B5es_de_Virtuosidade_Organizacional_Explicam_o_Empenhamento_e_os_Comportamentos_de_Cidadania_Organizacional).
- Riff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of Psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Riff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Vergel, A. I. S. (2010). Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253.
- Rollero, C., Fedi, A. & De Piccoli, N. (2016). Gender or Occupational Status: What Counts More for Well-Being at Work? *Soc. Indic Res.*, 128(2), 467-480.

- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Santanna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Rev. adm. contemp.*, 16(5), 744-764.
- Sison, A., José G., & Ferrero, I. (2015). How diferente is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24, S78-S98.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sianoja, M., Syrek, C. J., de Bloom, J., Korpela, J., & Kinnunen, U. (2017). Enhancing Daily Well-Being at Work Through Lunch time Park Walks and Relaxation Exercises: Recovery Experiences as Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psic.: Teor. e Pesq.*, 29(3), 331-339.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de modelo pós-cognitivo* (Tese de doutorado não publicada). Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2001). *Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras*. In: Encontro Anual Da Anpad, Campinas, 25.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psic.: Teor. e Pesq.*, 24(2), 201-209.
- Sousa, A. A, de., & Coleta, M. F. D. (2015). Professional profile, well-being and job satisfaction among psychologists working in public health care services. *Estud. psicol.*, 32(2), 249-258.
- Souza, J., Bertolini, G. R. F., & Ribeiro, I. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22.
- Souza, W. S., Siqueira, M. M. M., & Martins, M. do C. F. (2015). Análise da Interdependência do Capital Psicológico, Percepções de Suporte e Bem-Estar no Trabalho. *Management in Dialogue Review*, 17(2).
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257-276). New York: Oxford University Press.
- Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial: Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais* (8a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.

- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e saúde nas organizações*, Porto Alegre: Artmed, 11-16.
- Trigo, T. R., Teng, C. T., & Hallak, J. E. C. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 34(5), p. 223-233.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302-1322.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Vásquez, A. S. (1997). *Ética* (17a ed., J. Dell'Anna, Trad). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Ugwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(3), 188-198.
- Warr, P. B. (1987). Work, unemployment and mental health. *Oxford: Clarendon Press*, 18(2), 511-513.
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the work place. Em D. Kahneman; E. Diener & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 392-412.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(3), 237-268.
- Zavidovique; L., Gilbert, F., & Vercambre; M. N. (2017). Teachers' well-being at work and quality of life: any differences according to years of experience? *Occupational and Environmental Medicine*, 74(1), A85.

## 7. ANEXOS

### ANEXO A - Termo de Consentimento



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

#### CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e pelos alunos do Programa de Iniciação Científica do curso de Administração Jader Siqueira Batista, Maria Gabryella Rocha de Oliveira e Nayara Gomes Silva, intitulado **A Percepção de Virtudes Morais Organizacionais produz Bem-Estar no Trabalho? O papel mediador de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.**

Assim, você só estará apto (a) a participar da pesquisa se estiver empregado e tiver 18 anos ou mais de idade.

É importante ressaltar que as questões sociodemográficas, ao fim do questionário, buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exs: não se aplica; não concordo nem discordo).

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar [adm.jaderbatista@gmail.com](mailto:adm.jaderbatista@gmail.com), [nayarag.k@gmail.com](mailto:nayarag.k@gmail.com) ou [gabryella.adm@gmail.com](mailto:gabryella.adm@gmail.com).

Agradecemos sua colaboração!

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu afirmo ter lido e entendido as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

.

---

ASSINATURA/RUBRICA

---

DATA



## ANEXO B – Questionário aplicado

### PARTE I – Virtudes Morais Organizacionais

Você deve avaliar cada uma das 30 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às virtudes morais na organizaçãoem que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	Estabelece relações de aceitação com seus empregados.			
2	Dá assistência aos seus empregados, independentemente de qualquer regra ou acordo estabelecido.			
3	Evita o alcance dos benefícios próprios, em curto prazo.			
4	Age de forma ética.			
5	Ajuda seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.			
6	Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas.			
7	Evita vantagens em suas condutas.			
8	Compreende os sentimentos de seus empregados.			
9	Fornece informações precisas de sua realidade.			

10	Fornece informações verdadeiras de sua realidade.	
11	Expressa a compreensão das perspectivas de seus empregados.	
12	Respeita os direitos dos empregados.	
13	Atribui, a cada empregado, o que lhe é de direito.	
14	Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro.	
15	Evita uma oportunidade conhecida de satisfação, em curto prazo, de autointeresse.	
16	Estabelece relações de cooperação com seus empregados.	
17	Expressa a compreensão dos sentimentos de seus empregados.	
18	Fornece informações fiéis de sua realidade.	
19	Confia que o empregado se comportará de forma ética no futuro.	
20	Estabelece relações de apoio aos seus empregados.	
21	Confia que o empregado se comportará de forma leal a ela no futuro.	
22	Beneficia seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	
23	Designa, a cada empregado, as atribuições que lhes cabem.	
24	Confia que o empregado se comportará de forma íntegra no futuro.	

25	Confia que o empregado cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas.	
26	Confia que o empregado cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas.	
27	Confia que o empregado se comportará de forma honrosa no futuro.	
28	Compreende as perspectivas de seus empregados.	
29	Age de forma correta.	
30	Sacrifica-se pelos seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	

## PARTE II: Políticas e Práticas de Recursos Humanos

Você deve avaliar cada uma das 32 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.			

2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).	
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	
7	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	
8	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	
9	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
10	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
11	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
12	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	

13	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
14	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
15	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
16	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	
17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
18	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
19	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
20	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
21	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
22	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	

23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
24	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
25	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
26	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
27	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
28	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
29	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
30	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
32	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

### PARTE III – Bem-estar no Trabalho

Você deve avaliar cada uma das 29 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação ao bem-estar no trabalho na organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

**Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...**

1	Alegre		8	Animado		15	Incomodado	
2	Preocupado		9	Chateado		16	Nervoso	
3	Disposto		10	Impaciente		17	Empolgado	
4	Contente		11	Entusiasmado		18	Tenso	
5	Irritado		12	Ansioso		19	Orgulhoso	
6	Deprimido		13	Feliz		20	Com Raiva	
7	Entediado		14	Frustrado		21	Tranquilo	

**Neste trabalho eu...**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
22	Realizo o meu potencial.			

23	Desenvolvo habilidades que considero importantes.	
24	Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	
25	Supero desafios.	
26	Atinjo resultados que valorizo.	
27	Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	
28	Faço o que realmente gosto de fazer.	
29	Expresso o que há de melhor em mim.	

#### **PARTE IV – Informações Demográficas**

Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe algumas informações demográficas.

63. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

64. **Sexo**

( ) Masculino

( ) Feminino

65. **Por favor, indique sua escolaridade (curso completo):**

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Mestrado

( ) Doutorado



**66. Há quanto tempo é colaborador desta empresa?**

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

**67. Renda Domiciliar:** Somatório de todos os membros que moram na residência.

- ☐ Inferior a R\$ 937,00
- ☐ De R\$ 938,00 a R\$ 2.811,00
- ☐ De R\$ 2.812,00 a R\$ 5.622,00
- ☐ De R\$ 5.623,00 a R\$ 8.433,00
- ☐ De R\$ 8.434,00 a R\$ 9.370,00
- ☐ Superior a R\$ 9.370,00

*Muito obrigada pela colaboração!*

*Sua participação foi fundamental para o sucesso deste trabalho!*